



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Diagnostika podnikových potenciálů

*Diagnostics of Business Potentials*

Student: Bc. Martin Tomeček  
Vedoucí diplomové práce: Ing. Josef Kašík, Ph.D.

Ostrava 2011

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Martin Tomeček**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku  
Specializace: 00 Ekonomika podniku  
Téma: **Diagnostika podnikových potenciálů**  
**Diagnostics of Business Potentials**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska
  3. Aplikační část
  4. Návrhy a doporučení
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

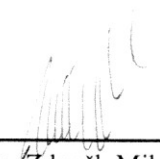
- BENEŠ, P.; VALÁŠEK, M. *Metody tvůrčí práce*. 2. vyd. Praha: Ben, 2008. 150 s. ISBN 978-80-7300-192-6.  
KAŠÍK, J.; MICHÁLKO, M. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Ostrava: Tandem, 1998. 343 s. ISBN 80-902167-4-9.  
MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Josef Kašík, Ph.D.**

Datum zadání: 26.11.2010

Datum odevzdání: 29.04.2011

  
prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracoval samostatně.

V Ostravě, dne 29. 04. 2011

.....

## **Poděkování**

Je mi milou povinností poděkovat panu Ing. Josefovi Kašíkovi, Ph.D. za pozornost, kterou mi věnoval při zpracování předkládané diplomové práce, za cenné připomínky, návrhy, odbornou pomoc a trpělivost. Moje poděkování patří majiteli společnosti Sběrné suroviny, které mi umožnilo zpracování této práce a poskytlo podrobné konzultace a podklady.

Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA .....</b>	<b>2</b>
2.1	Vymezení základních pojmů .....	2
2.2	Podnik a podnikání .....	5
2.2.1	Třídění a typologie podniků .....	5
2.2.2	Podnikání jako živnostník .....	9
2.2.3	Charakteristika živnostníka .....	10
2.3	Diagnostika podniku .....	10
2.3.1	Včasnost diagnózy .....	11
2.3.2	Diagnostika v oblasti podnikání se vyznačuje tímto přístupem .....	11
2.3.3	Třídění chorob v podniku .....	12
2.4	Podnikový potenciál .....	13
2.4.1	Nositel potenciálu .....	13
2.4.2	Konkurenční potenciál a dynamika podnikání .....	14
2.5	Důležité prvky v podniku .....	14
2.6	Metody a techniky podnikové diagnostiky využité v praktické části .....	20
2.7	Finanční analýza .....	21
2.7.1	Metody finanční analýzy .....	21
2.7.2	Poměrové finanční ukazatele .....	22
2.8	Porterova teorie konkurenčních sil .....	26
2.9	SWOT analýza .....	29
2.10	Stručná charakteristika „totální diagnózy“ podnikatelského potenciálu pod označením GM-TREND .....	30
<b>3</b>	<b>APLIKAČNÍ ČÁST .....</b>	<b>34</b>
3.1	Základní informace o společnosti Sběrné suroviny – Pavel Tomeček .....	34
3.1.1	Historie podniku Sběrné suroviny – Pavel Tomeček .....	35
3.1.2	Adresa zařízení .....	36
3.1.3	Popis provozní činnosti: .....	36
3.1.4	Charakter zařízení .....	37
3.1.5	Účel zařízení .....	37
3.2	Porterova analýza konkurenčního prostředí Sběrných surovin .....	37
3.3	Analýza poměrových ukazatelů .....	45
3.4	Analýza konkrétních poměrových ukazatelů .....	54

3.4.1	Poměrové ukazatele rentability .....	54
3.4.2	Poměrové ukazatele aktivity .....	56
3.4.3	Poměrové ukazatelé likvidity .....	58
3.4.4	Poměrové ukazatele zadluženosti.....	59
3.5	Metoda GM-TREND .....	60
3.5.1	Analytická fáze – rozbor funkcí .....	61
3.5.2	Přiřazení potenciálů firmy k jednotlivým funkcím a jejich rozčlenění na vnější a vnitřní .....	63
3.5.3	Stanovení podnikového potenciálu v absolutní a relativních hodnotách .....	71
3.5.4	Výběrová selekce tří nejdůležitějších faktorů prvků z vnitřní a vnější části analýzy SWOT analýzy.....	74
<b>4</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>82</b>
4.1	Zhodnocení a návrh doporučení k analýze konkurenčních sil.....	82
4.2	Zhodnocení a návrh doporučení k ukazatelům rentability .....	83
4.3	Zhodnocení a návrh doporučení k ukazatelům aktivity.....	83
4.4	Zhodnocení a návrh doporučení k ukazatelům likvidity .....	84
4.5	Zhodnocení a návrh doporučení k ukazatelům zadluženosti.....	84
4.6	Zhodnocení a návrh doporučení k metodě „totální diagnózy“ GM-TREND.....	85
<b>5</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>88</b>
<b>Seznam použité literatury</b>		
<b>Seznam zkratk a symbolů</b>		
<b>Prohlášení o využití výsledku diplomové práce</b>		
<b>Seznam příloh</b>		
<b>Přílohy</b>		

# 1 ÚVOD

Diagnostika a poznání stavu podniku, je v dnešní době klíčové pro jeho budoucnost. Diagnostika podniku se zaměřuje na podnik ze tří úhlů. Prvním se zaměřujeme na podnik jako celek. Dále se zaměřujeme na jednotlivé části a funkce, které hrají v podniku určitou formou roli. V posledním se stanovuje a zjišťuje postavení základních výrobních a produkčních faktorů, jenž vytváří obraz o zdraví firmy. Správně provedené analýzy umožní rozpoznat potenciál daného podniku. Každý podnik má své slabé i silné stránky. Pracování na odstranění nebo eliminaci těchto slabých, může podnik posílit a prohloubit, či intenzivnější využívání těch silných, přispěje k silnějšímu postavení na trhu. Přístup k možnostem, či k ohrožením naznačuje, jak podnik využívá nebo nevyužívá svůj potenciál.

Cílem této diplomové práce je diagnostikovat stav podniku Sběrné suroviny. Ohodnotit současný stav podnikového zdraví a podrobně analyzovat klíčové faktory, působící na postavení této firmy na daném trhu výkupu, zpracování a dalšího prodeje surovin. Ohodnotit podnikový potenciál ve firmě a vyhledat možnosti a příležitosti pro úspěšné kroky do budoucna. Dalším klíčovým krokem je najít a odhalit ohrožení, které může firmu s určitou pravděpodobností ohrozit. Na slabé stránky společnosti upozornit a navrhnout kroky pro jejich možnou eliminaci. Změřit potenciál a najít jeho kritické cesty linií. Navrhnout nějaké možnosti budoucích změn ve firmě, které by firma mohla využít. Podnik Sběrné suroviny – Pavel Tomeček je zapsán jako fyzická osoba dle živnostenského zákona v obchodním rejstříku. Podniká na trhu výkupu, úpravy, přidání hodnoty a opětovného prodeje surovin, již přes 10 let. V této práci budou informace a údaje o firmě získány z interních dokladů této společnosti a z údajů uvedených na veřejně přístupných zdrojích.

Diplomová práce je rozčleněna do pěti kapitol. V první části je úvod k této práci. Druhá kapitola představuje teoretická východiska diagnostiky podnikových potenciálů. Třetí kapitola se zabývá představením a charakteristiky podniku a je zaměřena na praktickou část. Jsou v ní uvedeny, analyzovány, měřeny a porovnávány klíčové faktory pro řízení tohoto podniku. Dalším krokem této kapitoly, je měření a vyhodnocování potenciálů. Ve čtvrté části je uvedeno 6. návrhů a doporučení. V závěrečné páté části jsou shrnuty všechny klíčové faktory, které v této diplomové práci byly shledány za podstatné.



## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Tato kapitola vymezuje teoretická východiska a postupně vysvětluje pojmy jako podnikatel, konkurenceschopnost a výkonnost podniku. Použitá metodika práce bude vysvětlená dále v metodologické části, která popisuje postup jednotlivých analýz a schématu řešení.

### 2.1 Vymezení základních pojmů

**Diagnostika podniku** je nauka, zabývající se rozpoznáváním a vyhodnocováním:

- úrovně fungování podniku jako systému,
- celkové hodnoty (bonity) podniku,
- silných a slabých stránek podniku,
- problémů a krizových jevů v podniku včetně jeho případného zániku,
- nevyužitých příležitostí a potenciálů podniku.

Diagnostika podniku se dále zabývá výzkumem, formulací a ověřováním přístupů, metod a technik k rozpoznávání a vyhodnocování těchto stránek podniku. Diagnostika podniku také rozvíjí pojmenování, třídění podnikových nemocí.

Diagnóza podniku je vstupem do rozhodování. Dobrá, včasná diagnóza negativních jevů a tendencí v podniku, latentních i vznikajících akutních krizí i nevyužitých příležitostí, je důležitým předpokladem účinného rozhodování manažerů i vlastníků.

Další významnou charakteristikou přístupu k podnikové diagnostice je, že diagnóza se netýká pouze zjištění vadných jevů, ale také nevyužitých příležitostí. Máme-li na mysli podniky jako ziskové organizace v tržním hospodářství, pak jejich životaschopnost je nutno poměřovat vitalitou příslušných konkurenčních podniků. Nejde tedy jen o hodnocení stavu firmy podle toho, zda je lepší či horší než byla včera, ale také podle toho, jak silní jsou její konkurenti na daných trzích dnes a jak silní budou pravděpodobně zítra. S tím úzce souvisí i hodnocení nevyužitých možností, potenciálů firmy, adaptability na změnu podmínek, zvýšení výkonů a efektivity. Dokonalá znalost skutečného postavení firmy na trhu a znalost vlastních možností ve využití stávajících šancí je základním předpokladem pro určení dobrých cílů, pro

zpracování vhodné strategie a způsobů její realizace – a tím i předpokladem nejenom pro přežití firmy, nýbrž i pro její dlouhodobý rozvoj.<sup>1</sup>

**Podnikatelem** podle zákona:

- a) osoba zapsaná v obchodním registru,
- b) osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- c) osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- d) osoba, která provádí hospodářskou výrobu a je zapsaná do evidence podle zvláštního předpisu.<sup>2</sup>

Původně slovo podnikatel, pocházející z francouzského jazyka, označovalo již ve středověku zprostředkovatele nebo také prostředníka. V této době podnikatelé účinkovali v rolích zprostředkovatelů obchodů. Od té doby se však význam jejich rolí značně zkomplikoval. Jsou pod neustálým nátlakem inovace a rizika riskování při realizace projektu, které se jim může, ale také nemusí vyplatit. Podnikatel je v menších či středně velkých podnicích vykonavatelem tří základních rolí. Svou firmu vlastní, vede a vykonává profesionálně. Zastává tedy roli vlastníka, manažera a odborného specialisty.<sup>3</sup>

**Podnikatel** je ten, kdo uvádí do praxe své záměry pomocí vstupů, jako jsou finanční zdroje, materiál, práce a jiná aktiva do vzájemné součinnosti, a které v procesu interakce vytváří na výstupu vyšší hodnoty oproti hodnotám vstupním. Většinou jde o osobu, která si chce nebo potřebuje něco dokázat, být soběstačná, ekonomicky nezávislá. Podnikatel může být nejen fyzická osoba, ale i právnická osoba, která vytváří zisk a pracovní místa pro ostatní a snaží se o dosažení vysokého zhodnocení všech zdrojů živé a zhmotnělé práce.

**Podnikání** je soustavná činnost prováděná samostatně, vlastním jménem na vlastní zodpovědnost, jejímž cílem je vytváření přírůstku bohatství, tj. zisku (vyjma neziskových organizací, kde tvorba zisku nemusí být prioritou). Žádný podnikatel nemůže podnikat izolovaně ke svému okolí, ale je de facto i de iure na něm závislý. Jeho závislost je z větší míry ekonomická a z menší politická, tj. musí mít kapitál a musí dodržovat pravidla podnikání dané zákony (především živnostenským zákonem, obchodním zákoníkem, občanským

---

<sup>1</sup> MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

<sup>2</sup> Obchodní zákoník č. 513/1991 Sb., §2, část 2, v znění pozdějších předpisů.

<sup>3</sup> MIKOLÁŠ, Z.; FOLVARČNÁ, A. *Malá a střední firma*. 1. vyd. Jilešovice, MAJ, 2000. 64 s. ISBN 80-86458-02-4.

zákoníkem, zákoníkem práce a dalšími). Dále je závislý na prostředí, zákaznících, dodavatelích, konkurenci, někdy sezónností, a dokonce i počasí.

**Podnik** je souborem hmotných, osobních i nehmotných složek podnikání. Hmotnými složkami jsou pozemky, budovy, stroje, zařízení, dopravní prostředky, materiál atd. Osobními složkami jsou lidé pracující v podniku (dělníci, úředníci, řídicí pracovníci – manažeři i samotní podnikatelé).<sup>4</sup>

Nehmotnými složkami jsou finance a různá práva (k obchodnímu jménu, k ochranné známce, k patentům a vynálezům, k obchodnímu tajemství).

V odborné ekonomické publikaci Vebera, je podnik interpretován jako subjekt, v němž dochází k přeměně vstupů (zdrojů) ve výstupy (statky). Podnik funguje jako uspořádaný soubor zdrojů, prostředků, práv nebo jiných majetkových hodnot (vlastních či pronajatých sloužících podnikateli k provozování podnikatelských činností).<sup>5</sup>

**Obchodní jménem** se rozumí název podniku. U fyzické osoby je to její jméno a příjmení s případným dodatkem odlišujícím osobu podnikatele od jiného nebo určujícím druh podnikání. U obchodních společností nebo družstev je obchodním jménem název, pod kterým jsou zapsány v obchodním rejstříku<sup>6</sup>

**Potenciál** se do češtiny dostal z latinského potentialis a znamená schopnost vykonat nebo souhrn možností, schopností, případně celkovou možnost něco udělat, vykonat.

**Potenciál** je rozdílem mezi tím, co je a tím, co může nebo musí být. Potenciál je pravděpodobná změna, která vyvolává jednak odpor ke změně, jednak příležitost k umocnění potenciálu původního nebo ke vzniku potenciálu nového.

**Relevantnost** je jako podmínka zřejmá: pokud navrhovaná metrika neměří to, co měřit potřebujeme, je – mírně řečeno – nadbytečná. Ve skutečnosti ovšem silně škodí. Už tím, že činí systém hodnocení složitějším, než je nutné, ale především tím, že může zbytečně vylučovat některá dobrá řešení. Proto je třeba se vždy zeptat, proč je metrika navrhovaná, co do hodnocení vnáší. Jde-li o něco, co nepotřebujeme, nebo třeba o duplicitu, je vhodné navrhovanou metriku do systému nepřijmout.

---

<sup>4</sup> NĚMEC, V. *Řízení a ekonomika firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 320 s. ISBN 80-7169-613-7

<sup>5</sup> VEBER, J.; SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

<sup>6</sup> NĚMEC, V. *Řízení a ekonomika firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 320 s. ISBN 80-7169-613-7

**Jednoznačnost** je důležitější než přesnost. Je-li něco jednoznačné, znamená to vždy a pro každého jedno a totéž. Při stanovení metrik se používají metriky srozumitelného jazyka a pro řešitele známých termínů. Pochopitelně je výborné, když stanovené metriky umožňují přesné měření, nicméně občas se dostaneme do situací, kdy kvůli přesnosti slevujeme z relevantnosti i jednoznačnosti.<sup>7</sup>

**Konkurenceschopnost** můžeme obecně chápat jako schopnost podniku utkat se s předními protivníky na trhu, obstát a zajistit si alespoň dočasnou prosperitu. Její jádrem je uvědomělá tvorba (a udržení) konkurenčních výhod. Je třeba, aby podniky zaměřili svou pozornost nejen na odstranění nevýhod, ale začali si hledat cesty růstu a budování výhod. Pitra své publikaci definuje konkurenceschopnost jako vlastnost, která podnikatelskému subjektu dovoluje uspět v soutěži s jinými podnikatelskými subjekty. Zvítězit může jen ten, kdo danou konkurenční výhodou dokáže vhodně uplatnit tím získat převahu nad svými konkurenty.<sup>8</sup>

## 2.2 Podnik a podnikání

Tato podkapitola bude zahrnovat teoretické poznatky spojené s podnikáním a podnikem.

### 2.2.1 Třídění a typologie podniků

Podnik a jeho začlenění do určité skupiny záleží na určitých kritériích mezi nejvýznamnější hledisko je členění podle sektoru, v kterém firma provozuje svoji činnost. Tedy v určitém odvětví, pro něž splňuje typické charakteristiky. Dalším faktorem, podle kterého se podniky rozčleňují, je kdo a v jaké formě daný podnik vlastní. Každý podnik má svoji právní formu, podle které musí naplňovat potřebné podmínky. Další členění je podle zisku, hlediska působnosti a jeho velikosti.<sup>9</sup>

Za **obecní rozdělení** můžeme považovat členění podle kvantitativních (počet zaměstnanců, výše obratu, výška kapitálu, hodnota zisku), kvalitativních hledisek (personální struktura, spojení vlastnictví s vedením podniku, kapitálové omezení, hospodářské síly) a jejich vzájemné kombinace. Na základě kvantitativních hledisek lze vyjádřit velikost podniku

---

<sup>7</sup> PLAMÍNEK, J. *Řešení problémů a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 144 s. ISBN 978-80-247-2437-9

<sup>8</sup> VEBER, J.; SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

jednoznačně a poměrně přesně, avšak vzniká nemožnost proniknutí do podstaty samotného podniku. Naopak kvalitativní vymezení vychází ze znakových katalogů nebo typologie, kdy skupina podniků musí splňovat určitý minimální počet znaků.<sup>10</sup>

### **Národohospodářské hledisko:**

- **Primární sektor:** Jedná se o sektor v prvovýrobě, tedy získávání surovin v přírodě jako těžba nerostných surovin, zemědělství, rybolov nebo také lesnictví.
- **Sekundární sektor:** V tomto sektoru je upřena pozornost na zpracování surovin, tvorbu hmotných statků a produkci produktů. Mezi typické patří průmysl a stavebnictví
- **Terciární sektor:** Do tohoto můžeme zahrnout všechny služby jako je obchod, výzkum, cestovní spoje, doprava, zdravotnictví, bankovníctví či kulturu.
- **Kvartální sektor:** tvoří sektor, v němž je patrný největší nárůst pozornosti. Zahrnujeme do něj vědecko-výzkumnou činnost a softwarové firmy.<sup>11</sup>

### **Hledisko vlastnictví**

- **Státní organizace** – Podrobněji se dělí na **hospodářské** (Přináší státu zisk a umožňuje jim další aktivitu bez další finanční podpory.), **rozpočtové** (Vykonávají činnost nezbytnou pro chod a hospodaření státu. Nepřináší zisk, a proto musí být proto hrazena ze státního rozpočtu např. policie, zdravotnictví a školství.) a **příspěvkové** (Tyto společnosti tvoří zisk, ale ten by jim na jejich činnost nepostačil, proto stát na jejich činnost přispívá. Jedná se zejména o kulturu nebo sdělovací prostředky.).
- **Družstva** - Jsou dobrovolným sdružením občanů ke společné hospodářské a jiné činnosti k uspokojování a podpoře zájmů. Dělí se na družstva **zemědělská** a **nezemědělská** (výrobní, spotřební a bytová). Pro družstva jsou kladeny základní podmínky jako např. minimální počet 5 členů, jsou právní osobou, její členové se řídí prostřednictvím členských schůzí a volených zástupců podle právních předpisů a stanov, provozuje činnost samostatně a na vlastní účet.
- **Podniky společné** (obchodní společnosti) - majetek vzniká v podobě podílů při zakládání podniku, které členové do společného podniku vloží.

---

<sup>10</sup> MUGLER, J. *Podnikové hospodářství malých a středních podniků I.* 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství Západočeské university, 1997. 204 s. ISBN 80-7082-340-2.

<sup>11</sup> KAŠÍK, J.; MICHÁLKO, M. a kol. *Podniková diagnostika.* 1. vyd. Ostrava: Tandem, 1998. 343 s. ISBN 80-902167-4-9

- **Podniky soukromé** – majetek je vlastnictvím soukromé osoby (právnícké i fyzické), které jej vkládá do podnikatelské činnosti.

### Hledisko zisku

Pro toto hledisko je podstatná skutečnost, že hlavním cílem pro naprostou většinu podniků, dosažení zisku. Proto podniky dělíme na **ziskové** a **neziskové**.

### Hledisko právní a organizační formy podniku

Rozdělení podle tohoto hlediska je na **podniky jednotlivce**, jedná se především o živnostníky. Dalším druhem podniku jsou **státní podniky, družstva a obchodní společnosti**.

Tyto **obchodní společnosti** se dále dělí na osobní společnosti, kam patří **veřejné obchodní společnost**, která se zakládá na podkladě společenské smlouvy uzavřené mezi minimálně dvěma společníky, kteří ručí za závazky společnosti celým svým majetkem, a **komanditní společnost** tvořená alespoň jedním komplementářem, který ručí za závazky společnosti celým svým majetkem a komanditistou, který ručí jen do výše svého vkladu. Pro tyto společnosti je typické to, že společníci, nebo alespoň někteří z nich, ručí za závazky své společnosti, jen do výše svého vkladu. Posledním druhem společnosti jsou **kapitálové společnosti**. Mezi tyto patří akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným.

### Hledisko rozsahu působnosti

Dalším hlediskem, je podle rozsahu působnosti. Nejmenší rozsah mají podniky **obecní**. Následujícím rozsahovým stupněm jsou podniky **regionální a republikové**. Nejvyšším stupněm podle rozsahu jsou pak podniky **nadnárodní**.<sup>12</sup>

### Hledisko velikosti

**Mikropodnik a drobný podnik** spadá do kategorie malých a středních podniků. Jedná se o podnik, který zaměstnává méně než 10 osob a jeho roční obrat bilanční nepřekročí 2 milióny EUR. **Malý podnik** je takový, v němž pracuje do 50 osob, jeho roční obrat a bilanční souhrn nepřekročí 10 miliónů EUR. **Střední podnik** je takový podnik, který zaměstnává

---

<sup>12</sup> KAŠÍK, J.; MICHÁLKO, M. a kol. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Ostrava: Tandem, 1998. 343 s. ISBN 80-902167-4-9.

méně než 250 zaměstnanců a jeho obrat nepřesahuje 50 miliónů EUR, anebo jeho bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 miliónů EUR.<sup>13</sup>

Český statistický úřad (podle kritéria Eurostatu), který člení podniky do následujících skupin:

- malé podniky - do 20 zaměstnanců,
- střední podniky - do 100 zaměstnanců,
- velké podniky - 100 a více zaměstnanců.

**Význam malých a středních firem** je nespornou skutečností, že ve struktuře všech firem tvoří malé a střední firmy drtivou většinu. V Evropě operuje 19 milionů malých a středních firem, které představují 99,8 % všech firem EU a zaměstnávají více než 74 milionů lidí.<sup>14</sup>

### **Podnikatelské prostředí**

Podnikatelské prostředí vytváří podmínky pro start, rozvoj a kvalitu podnikání a při jeho realizaci umožňuje využít podnikavost. Rozvinuté podnikatelské prostředí se také vyznačuje svojí identitou, vlastní filozofií života, vlastními zájmy a aktivitami, vlastním vývojem a podobně. Můžeme ho modelově popsat pomocí faktorů, které se v něm uplatňují. Podle toho, kde se tyto faktory nacházejí ať uvnitř nebo za pomyslnými hranicemi daného podnikatelského subjektu, členíme podnikatelské prostředí na vnitřní a vnější.<sup>15</sup>

### **Vnější podnikatelské prostředí**

Podnik není při své činnosti izolovaný, obklopuje jej vnější prostředí (okolí). Okolím podniku rozumíme podle Synka vše, co je za pomyslnými hranicemi podniku, jako sociálně ekonomického a technického systému a čím je podnik ovlivňován a co případně může sám ovlivnit. Vliv okolí na podnik je většinou velmi silný, naopak možnost podniku ovlivňovat své okolí bývá omezené.<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> STAŇKOVÁ, A. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.

<sup>14</sup> VEBER, J.; SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

<sup>15</sup> LUDVÍK, L. *Rozvoj mikroregionálního podnikového prostředí. Podpora malého a středního podnikání*. 1. vyd. Jilešovice: Máj, 2000. 124 s. ISBN 80-86458-03-2.

<sup>16</sup> SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4 přepr.vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4.

## Vnitřní podnikatelské prostředí

Vnitřní prostředí organizace je považováno za jeden z klíčových prvků vytváření poslání a strategie. Aby byla strategie úspěšná, musí být zajištěn její soulad mezi podnikovými zdroji i schopnostmi a s podmínkami vnějšího prostředí. Strategické možnosti každého podniku jsou dány nejen zohledněním podmínek vnějšího prostředí, ale úspěšnost zvolené strategie je závislá na jeho vnitřních silách a schopnostech eliminovat slabosti.<sup>17</sup>

### 2.2.2 Podnikání jako živnostník

**Živnost** je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených živnostenským zákonem<sup>18</sup>

**Všeobecné podmínky pro získání živnosti** fyzickými osobami jsou: dosáhnutí věku 18 let, být způsobilý k právním úkonům, bezúhonnost (pokud živnostenský zákon nestanoví jinak), občan musí splnit daňové povinnosti.<sup>19</sup>

### Druhy živností

- **Koncesované** - živnost, která je mezi živnostmi uvedenými v příloze č. 3. živnostenského zákona. Oprávnění k provozování koncesované živnosti vzniká až dnem nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese. Žádost o vydání koncesní listiny musí mít obdobné náležitosti jako písemné ohlášení živnosti ohlašovací. Navíc však musí obsahovat i všechny potřebné doklady, které prokazují splnění všech specifických podmínek provozování příslušné koncesované živnosti.
- **Ohlašovací** jsou charakteristické tím, že živnostenské oprávnění vzniká při splnění zákonných podmínek již okamžikem ohlášení (nikoliv až vydáním živnostenského listu). Tyto živnosti se dále dělí:
  - a) **Řemeslné**, pro jejichž provozování je nutný výuční list nebo vysvědčení o odpovídajícím středním odborném vzdělání, příp. vysokoškolský diplom (možnosti nahrazení těchto dokladů uvádí § 22 zákona),

---

<sup>17</sup> LEDNICKÝ, V. *Strategický marketing*. 1. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2000. 179 s. ISBN 80-7048-019-x.

<sup>18</sup> Obchodní zákoník č. 513/1991 Sb., 2, odsk.1

<sup>19</sup> SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.



- b) **Vázané**, které jsou „vázaný“ na prokázání odborné způsobilosti podle zvláštních předpisů (konkrétně jsou uvedeny v příloze č.2 živnostenského zákona),
- c) **Volné**, pro něž není odborná způsobilost podmínkou.<sup>20</sup>

#### **Podle předmětu podnikání se živnosti rozeznávají:**

- **Obchodní** (např. prodejny, hostince, hotely, cestovní kanceláře, půjčovny),
- **Výrobní** (v rámci povahy živnosti lze výrobky stejného druhu i nakupovat, prodávat, opravovat a pronajímat),
- **Poskytující služby** (opravy a údržba věcí, přeprava osob, zboží a jiné práce k uspokojení potřeb obyvatelstva).<sup>21</sup>

#### **2.2.3 Charakteristika živnostníka**

Živnostník ručí neomezeně a neexistuje u něj ani žádný předpis o minimální výši základního kapitálu. Jednotlivec má oprávnění k řízení společnosti sám a také v ní sám pracuje. Společnost zakládají sami. Zákon u nich neupravuje žádné nároky na počáteční kapitál. Náročnost na administraci činnost a výši výdajů s ní spojenou je většinou minimální. Stačí pouze povolení živnostenského úřadu. Podíl na zisku se ponechává plně k dispozici podnikateli. Podnikatel má pouze minimální finanční možnosti a s tím i kapitálové vybavení. Složitě se dostávají živnostníci k cizím zdrojům. Živnostník nemá předepsanou zveřejňovací povinnost.

#### **2.3 Diagnostika podniku**

V diagnostice podniku se můžeme setkat, se snahou charakterizovat zdravý podnik podle kritéria adaptability na měnící se okolí a podmínky jeho existence. I zde musíme vzít v úvahu omezenou platnost tohoto kritéria, vzhledem k etickým kritériím při posuzování jak osobnosti člověka, tak i podnikatelských aktivit v organizaci.

V mnoha případech nikoliv bezbřehá reakce či přizpůsobivost na kladné signály, nýbrž naopak nepřizpůsobení vnějším negativním jevům a koncentrace na vnitřní svět jsou projevy duševního zdraví lidského jedince. Obdobně může být v případě podniku.

---

<sup>20</sup> Obchodní zákoník č. 513/1991 Sb., 2, odsk.1

<sup>21</sup> KAŠÍK, J.; MICHÁLKO, M. a kol. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Ostrava: Tandem, 1998. 343 s. ISBN 80-902167-4-9

Problematické je i nekritické spoléhání na proklamovaný subjektivní pocit zdraví či normálního fungování podniku ze strany vlastníků, manažerů a ostatních zaměstnanců. Nesoulad mezi pocitem zdraví a objektivním zdravotním stavem je zpravidla signálem vznikajícího nebo již rozvinutého patologického stavu daného jedince. Obdobně tomu může být v podniku, když převládající sebeuspokojení vedoucích není podloženo skutečností.

Zdravý podnik je především charakteristický tím, že udržuje žádoucí vyváženost mezi šancemi a riziky, vstupy a výstupy, náklady a výnosy, příjmy a výdaje, dlouhodobými a krátkodobými cíly, soukromou a společenskou prospěšností a mnoha dalšími, v určitém smyslu protikladnými jevy.<sup>22</sup>

### **2.3.1 Včasnost diagnózy**

Zachování zdraví ani léčení nemocí dnes člověk zpravidla neponechává přirozenému průběhu s vírou, že organizmus si sám nějak pomůže. Podobně i fungování podniků – ziskových i neziskových organizací – ve značné míře záleží na jejich racionálním rozhodování a vůli. Pokud jsme přesvědčeni o tom, že včasná, přesná diagnóza nemoci u člověka je smysluplná, stejně smysluplná je i diagnóza ohrožení existence určitého podniku.

Cílem podnikové diagnostiky je tedy kromě jiného vytvořit postupně ucelenou, uspořádanou soustavu poznatků o provádění diagnóz podniku na základě dosud zpracovaných, ověřených a využitelných diagnostických metod a technik, identifikovaných problémů, typických slabých míst a nevyužívaných příležitostí, krizí a rizik. V nezbytné míře pak musí diagnóza obsahovat i způsoby prevence nebo pro případ potřeby i systémové řešení vzniklých krizí.

### **2.3.2 Diagnostika v oblasti podnikání se vyznačuje tímto přístupem**

Na zkoumaný objekt (např. podnik) pohlíží celistvě, tedy jako na soubor vzájemně se podmiňujících funkcí a prvků umožňující existenci (přežívání) celku. Objekt zkoumání je chápán jako subjekt, resp. sebereflektující celek, který samostatně definuje cíle a vize svého vývoje. Předpokládá se permanentní interakce, kupř. podnik-okolí, přičemž v konkrétním případě zkoumání podniku je jeho okolí tvořeno podstatnými složkami. Na podnik pohlížíme vždy z hlediska jeho funkcí, jejich harmonizace a současných i budoucích vnitřních potenciálů, tedy vyhledávají se dominantní stavy a procesy z pohledu, zda vymezený stav či

---

<sup>22</sup> KAŠÍK, J.; MICHALKO, M. a kol. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Ostrava: Tandem, 1998. 343 s. ISBN 80-902167-4-9

proces je slabý, normální nebo silný. Vnější vlivy rozlišujeme na příležitosti, běžné jevy (neutrální vůči firmě) a ohrožení. Stavové veličiny (funkce apod.) je nutno transformovat do procesuálních souvislostí. Nalezení již existující nebo možné či nutné změny oproti reálnému či ideálnímu vzoru je třeba chápat jako jádro diagnózy, jako výchozí bod terapie<sup>23</sup>

### **2.3.3 Třídění chorob v podniku**

William Kent psal před více než osmdesáti léty o mikrobech či virech, které napadají podnik a způsobují v něm různé choroby, dnes vidíme, že to není pouze záležitost obrazotvornosti jednoho ze zakladatelů diagnostiky podniku, ale že tento termín se dnes běžně používá např. v souvislosti s počítačovými viry, které ohrožují úspěšnou činnost. Můžeme tedy oprávněně hovořit o rozkladných virech v podniku, které jakmile zde vznikly nebo tam pronikly, začínají vést svůj samostatný život na úkor zdravého fungování podniku. Tyto viry – jako jedna z příčin chorob podniku – vznikají, šíří se a působí v podniku pouze u lidí a jejich prostřednictvím. Živnou půdou pro ně jsou ty lidské vlastnosti, které jsou svojí povahou antiorganizační. Sem můžeme zařadit nezřízenou sobeckost, bezohlednost, parazitismus, zneužívání svého postavení v organizační hierarchii, nezodpovědnost a další negativní osobnostní rysy, které se vymykají etickým normám lidského chování.

#### **Třídění podnikových nemocí podle příčin podle vzniku**

- **Krize v důsledku nedostatku zdrojů**
  - a) závažný, delší dobu trvající nedostatek potřebných finančních prostředků,
  - b) závažný nedostatek potřebných surovin, materiálů a energie,
  - c) závažný nedostatek lidských zdrojů v potřebném počtu a kvalitě.
- **Krize účelnosti na výstupu**
  - a) v důsledku nevhodnosti výrobku pro daný trh,
  - b) v důsledku horších parametrů (technických, užitkových, cenových v porovnání s konkurencí na daném trhu.
- **Poruchy činnosti funkčních útvarů podniku**
  - a) informačních systému (informačních toků, komunikace, procesů učení se),
  - b) rozhodovacích procesů,
  - c) regulačních procesů,

---

<sup>23</sup> MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

- d) procesů integrace,
- e) procesů tvorby výkonů,
- f) bezpečnostního systému,
- g) rozvojových procesů.<sup>24</sup>

## 2.4 Podnikový potenciál

Potenciál můžeme pojmut jako rozdíl mezi dvěma jevy, resp. jako odklon od obvyklé rovnováhy stavů (sil), tedy odklon od normálu. Hovorově řečeno potenciál je rozdíl mezi tím, co je a tím, co má nebo může být. Potenciál s ohledem na polohu od normálu vystupuje buď jako zdroj (tzn. Kumulace přebytku. Tudiž potenciál oproti normálu nebo jinému potenciálu existuje v pozici „rozporu“.

Formy jednotlivých Současně však vzniká paradoxní situace daná tím, že protikladně orientované potenciály vytvářejí vazbu „souvztažnosti“ (sounáležitosti) a stejnorodé potenciály vytvářejí vazbu odpudivosti (konkurence). Potenciály jsou buď v pozici protikladu (zdroj-potřeba) nebo stejnorodosti (zdroj-zdroj, potřeba-potřeba). Tyto skutečnosti (projevy) vztahu potenciálů vyvolávají dva nové potenciály dynamického charakteru, a to potenciál potřeby změny a zdroj reálné změny. Tedy vedle základní dvojice potenciálu (potřeba-zdroj) vzniká druhá vrstva (potřeba a zdroj změny) resp. „přitažení“ nebo „odpuzení“ primárních potenciálů).

### 2.4.1 Nositel potenciálu

Potenciál má rovněž svého nositele, resp. objekt, ke kterému je vázán. Současné poznatky jednoznačně naznačují, že je nezbytné nositele potenciálů hledat v těchto čtyřech třídách objektů:

- příroda neživá,
- příroda živá,
- lidské společenství,
- příroda umělá (produkty lidského společenství).

Uvedené členění nositelů má zásadní význam z hlediska poznání:

- rychlosti změn vázaných na určitou třídu objektů,
- forem přenosu „genetických“ znaků mezi generacemi potenciálů,

---

<sup>24</sup> MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

- forem vytváření synergetických efektů s ohledem na uvolňování vnitřních sil (potenciálů) objektů,
- vztahu člověka k potenciálům,
- harmonický (sladění potenciálů),
- destruktivní (plenění potenciálů).

## 2.4.2 Konkurenční potenciál a dynamika podnikání

Je tím větší, čím se musí Evropa prezentovat na globálním trhu. Nyní platí, že není dostačující jen konkurenceschopné výrobky a služby – výkonná národní ekonomika musí mít konkurence schopné firmy. Soudobá globální ekonomika se vyznačuje diferencovanou konkurenceschopností firem, jde o zcela nový pohled (oproti klasickému pojetí mikroekonomie) na konkurenci a její místo v současném složitém životě – jde o pohled stavějící na pojmech potenciál a dynamika změn.<sup>25</sup>

## 2.5 Důležité prvky v podniku

### Organizační struktura firmy

Základním posláním organizační struktury je optimální rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi pracovníky organizace. Tyto struktury se postupně vyvinuly v několik základních typů, pro něž je charakteristický vývoj směrem od jednodušších ke složitějším. Patří mezi ně zejména:

1. **Liniová struktura:** jeden útvar nadřazen ostatním, existuje přímá nadřízenost a podřízenost mezi útvary. Pro liniovou strukturu je typické rychlé rozhodování, mezi útvary existují nejpevnější organizační vztahy, je jednoznačně vymezen vztah přímé nadřízenosti a podřízenosti. Liniová struktura umožňuje snadnou centralizaci pravomocí.

Určitou nevýhodou tohoto klasického uspořádání (které se v čisté podobě prakticky nikdy v žádné větší firmě nevyskytuje) jsou poměrně značné nároky na vedoucí jednotlivých oddělení, kteří nemohou být specialisté, ale musí mít odborné znalosti ze všech oblastí činnosti firmy.

---

<sup>25</sup> MIKOLÁŠ, M.; mezinárodní kolektiv autorů. *Konkurenceschopnost v podmínkách globalizace*. 1. vyd. Ostrava: Ethics, 2005. 297 s. ISBN 80-902713-5-9

2. **Funkcionální struktura:** je reakcí na snahu odstranit nedostatek liniové struktury (značné odborné nároky na vedoucí funkce) specializací řídicích funkcí. Jeden vedoucí je nahrazen několika specializovanými vedoucími. Vedoucí rozhoduje pouze o otázkách spadajících do jeho kompetence, výhodou této struktury je jasná definice odpovědnosti.

Na jedné horizontální úrovni je velký počet útvarů, koordinace jejich činnosti je slabým místem této struktury. Mezi další slabá místa této struktury patří zejména:

- způsob koordinace jednotlivých činností závisí na míře priorit vykonavatele úkolu,
- každému podřízenému je nadřizeno současně několik vedoucích, kteří jsou na stejné úrovni systému řízení (možnost protichůdných příkazů),
- vyšší manažeři jsou přetíženi rutinními záležitostmi a podceňují řešení strategických problémů,
- rozmělnění odpovědnosti.<sup>26</sup>

V praxi se sice s uvedenou organizační strukturou setkáváme poměrně často, a to zejména u firem, jejich vnější prostředí je statistické a kde dopady změn okolního prostředí nejsou tak dramatické) například zvýšením výkonnosti v souvislosti s přijetím nových služeb – dochází často ke změně funkcionální organizační struktury na maticovou, která zajistí zvýšení výkonnosti při současné vyšší flexibilitě firmy.

3. **Liniově-štabní struktura:** spojuje přednosti obou předcházejících struktur. Respektuje potřebu jednotného vedení (liniová struktura) a potřebu specializace a odbornosti řízení (funkcionální struktura).

Provádění odborných činností je zajišťováno samostatnými útvary (tzv. štáby), které jsou obvykle podřízeny útvaru na vyšší úrovni řízení. Úkolem štabu je poskytovat rady a služby, které potřebují vedoucí útvarů (například sekretariát ředitele apod.).

Liniově-štabní struktura je (v našich podmínkách) velmi často používána, shrnuje pozitiva liniové struktury (jednoduchost řízení, odpovědnost, rychlost rozhodování) s klady funkcionálních struktur (možnost využití rad a služeb pracovníků štabů).

4. **Divizní struktura:** vznikla vytvořením relativně samostatných divizí. Ty jsou rozděleny podle druhu výroby či služby, podle geografického umístění (Praha, Brno)

---

<sup>26</sup> SMEJKAL, V.; RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6

nebo podle typu zákazníka (hotely pro náročnou klientelu, pro turisty, pro mládež). Každá divize má svůj vlastní finanční, provozní, obchodní, případně technický úsek. Odborné činnosti jsou rozděleny mezi jednotlivé divize, což umožňuje pružné a operativní jednání divizí, jsou rozděleny mezi jednotlivé divize, což umožňuje pružné a operativní jednání divizí v tomto uspořádání nalézt v nízké koordinaci jednotlivých výrobních linek divize, v hloubce technické specializace a v relativně obtížné standardizaci a integraci jednotlivých výrobních linek.

Zejména v oblasti výrobní se v posledních letech úspěšně uplatňují tzv. maticové organizační struktury. Tyto maticové struktury umožňují dosáhnout v co nejkratším čase nejlepších výsledků při řešení daného (obvykle časově a věčně omezeného) problému. Tato struktura spojuje prvky funkcionální a divizní struktury.

V úspěšné firmě nejdříve definujeme strategii a na jejím základě následně vytváříme organizační strukturu.<sup>27</sup>

## Informační systémy

Pod tímto pojmem rozumíme **všechny informační procedury** (formální a neformální), **které v organizaci probíhají**. V organizacích se dnes používá kombinace „ručních“ a automatizovaných způsobů zpracování informací, přičemž míra automatizace se směřem k vyšším úrovním řízení snižuje. Nejnižší stupeň využití informačních systémů se zaměřuje na tzv. dobře definované problémy, kde dochází k masovému zpracování, dobře zaměřuje na tzv. dobře strukturovaných a ostrých dat – jedná se o ekonomické informační systémy, zásobování, řízení výroby apod. Vyšší stupeň používání informačních systémů představuje rostoucí zpracování neostrých informací, případně individuálních informací (systémy pro řízení vztahu se zákazníky – CRM). Informační systémy pro vrcholové manažerské rozhodování (manažerské informační systémy) se doposud zaměřovaly především na extrahování klíčových údajů z běžných informačních systémů podniků. Počítačová podpora práce vrcholového managementu při tvorbě strategií firmy je dnes však stále ještě spíše zvláštností než pravidlem.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> SMEJKAL, V.; RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6

<sup>28</sup> SMEJKAL, V.; RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6

## Styl řízení

Za klasickou typologií stylů vedení je považováno známé členění na styl **autoritativní, demokratický a laissez-faire** (případně autokratický, demokratický a liberální). Existuje řada dalších možných členění stylů vedení, např. Podle dvou základních dimenzí způsobu jednání vedoucího pracovníka: orientace na úkoly a orientace na vztahy. Světovou proslulost získala z okruhu těchto teorií zejména tzv. manažerská mřížka autorů R. Blaka a J. S. Moutonové (označovaná někdy také jako teorie GRID z anglického výrazu managerial grid).

- **Autoritativní styl řízení** vylučuje participaci (zapojení, účast) ostatních pracovníků na řízení firmy. Vedoucí získává potřebné informace od podřízených, které potvrdí nebo doplní jeho informace, potřebné pro kvalifikované rozhodnutí. Jeho podřízení nemají možnost jiným způsobem ovlivnit jeho rozhodování: **vedoucí rozhoduje sám.**
- **Demokratický styl řízení** je spojen s vyšší mírou participace podřízených na řízení firmy. Vedoucí dává podřízeným možnost vyjádřit se, deleguje značnou část svých pravomocí, **ponechává si však odpovědnost v konečných rozhodnutích.** Komunikace je dvousměrná. Vedoucí informuje podřízené a objasňuje své záměry, současně dává možnost podřízeným vyjádřit se. Preferuje názorovou konfrontaci a věcné řešení problémů. Svůj vliv uplatňuje cestou přesvědčování a věcných diskusí. Výhodou je osobní zaujetí pracovníků, kteří se účastní na rozhodování, tvořivá atmosféra a pocit sounáležitosti. Nevýhodou je časová ztráta, obvykle spojená s demokratickým rozhodováním.
- **Styl laissez-faire** (volný průběh) ponechává pracovníkům značnou volnost. Skupina si sama řeší rozdělení a postup práce, vedoucí do jejich činnosti zasahuje minimálně. Komunikace je převážně horizontální: mezi jednotlivými členy skupiny. Výhodou je, že pracovníci si mohou dělat věci podle svého, nevýhodou může být bezcílné tápání ve chvíli, kdy je nějakého vedení zapotřebí.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> SMEJKAL, V.; RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6



## Finanční řízení

Cíle finančního řízení jsou spojeny se zhodnocováním finančních prostředků, a to s větším či menším důrazem na krátkodobý či dlouhodobý horizont. Finanční řízení je ovlivněno časem a rizikem. Vliv času spočívá v to, že koruna získaná dnes má větší hodnotu než koruna získaná v budoucnu. Důvodem je ta skutečnost, že dnes získanou korunu můžeme investovat do dalšího projektu, který nám přinese peníze efekt. Vliv rizika spočívá v nebezpečí, že očekávané výnosy nebudou dosaženy nebo investovaný kapitál bude ztracen. Rizika známe vnější (hospodářské krize, inflace, katastrofy aj.) a vnitřní (např. chybná rozhodnutí manažerů). Snížení rizika je možné dosáhnout například diverzifikací výroby a investic. Pro finančního manažera je důležité znát obecná pravidla pro práci s rizikem. Mezi tyto pravidla patří:

- při stejném riziku preferujeme větší výnos před menším,
- při stejném výnosu preferujeme vždy menší riziko před rizikem větším
- za větší riziko požadujeme vyšší výnos
- preferujeme peníze obdržené dříve (kratší časový horizont zahrnuje méně neznámých faktorů než delší časový horizont).<sup>30</sup>

## Spolupracovníci

Lidé jsou hlavním zdrojem zvyšování výkonnosti firmy (a její produktivity). Jednou ze základních manažerských dovedností každého úspěšného manažera je ovládat **umění vhodně se spolupracovníky jednat**. Nejde jen o přímou komunikaci, ale jedná se i o aktivní spoluúčast zaměstnanců na životě firmy.

John Rockefeller kdysi prohlásil: „Schopnost řídit lidi je zboží, které se dá koupit jako cukr a káva, a já jsem ochoten za ně zaplatit více než za cokoli jiného.“ Čím více pokročíte na cestě k úspěchu, tím jasněji si uvědomíte, že podstatné nejsou finanční prostředky, myšlenky nebo nadšení, ale **lidé**.<sup>31</sup>

Spolupracovníci (a jejich selhání) jsou však také **hlavním provozním rizikem** firem. Do rizikové skupiny pracovníků patří zejména ti, kteří jsou v přímém kontaktu s klienty, a

---

<sup>30</sup> VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

<sup>31</sup> ROCKEFELLER, John D. . *Wwww.notablebiographies.com* [online]. 2009 [cit. 2011-03-12]. Notablebiographies. Dostupné z WWW: <<http://www.notablebiographies.com/Pu-Ro/Rockefeller-John-D.html>>.

management. Velká pozornost musí být proto věnována **motivaci spolupracovníků**. A to jak manažerů, tak výkonných pracovníků. Souběžně s motivací ke kvalitní a tvůrčí práci se doporučuje vytvářet u spolupracovníků pocit sounáležitosti a hrdost na příslušnost ke kolektivu firmy, dobré vztahy a loajalitu zaměstnanců k vedení, podporu stmelujícího poslání a vnitřní **kultury firmy**. Pro vedoucí pracovníky firem je podstatné **znát motivační zázemí, preference a sklony svých zaměstnanců** nejen pro přímé osobní zainteresovanosti a dobré práci. Jde především o dlouhodobý proces cílené tvorby kultury firmy, jejího image, atraktivitu pro kvalitní spolupracovníky.

Dlouhodobě a především u dobrých zaměstnanců se vyplácí, aby **pocíťovali osobní sounáležitost s podnikovými kolektivy** a pokud se možná považovali součástí „podnikové rodiny“. Napomáhá tomu otevřená komunikace mezi managementem a ostatními spolupracovníky. Spolupracovníci tak včas a kvalifikovaně získávají informace o záměrech i úskalích prosperity podnikových činností. Personální politika by podle názorů zaměstnanců měla především **preferovat dobré pracovníky, kteří s firmou spojili svůj život i kariéru**. S těmito pracovníky je potřeba dlouhodobě pracovat, ovlivňovat je. Jednou z možných cest práce s personálem je jeho příprava formou školení.

## Schopnosti

Pro rozvoj vnější i vnitřní podnikatelské činnosti výrazně roste úloha **tvůrčích vedoucích pracovníků**. Stávají se hybnou silou inovačního úsilí a kvality práce ve firmě. Od těchto „mistrů změn“ se očekává schopnost vytvořit a formulovat vizi budoucích pozitivních změn. Musí také dokázat realizovat je pomocí rukou a hlav spolupracovníků. K tomu by je měli dokázat neformálně získat, resp. nadchnout.<sup>32</sup>

Základní osobní vlastností těchto „mistrů změn“ je především schopnost pružně reagovat na dynamicky se měnící podmínky podnikatelského okolí. Symbolický název „mistři změny“ je obvykle připisován dnešní snad nejznámější ženě současného amerického managementu, profesorce Rosabeth Moss Kanterové, která poznatky o vlastnostech prvotřídních manažerů shrnula v knize *Change Masters*<sup>33</sup>.

Na základě rozborů konkrétního jednání stovek manažerů ve vnitřní i vnější podnikatelské činnosti Kanterová zdůrazňuje, že tvůrčí vedoucí („lídři“) je klíčovou osobností

---

<sup>32</sup> SMEJKAL, V.; RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6

<sup>33</sup> Kanterová, R. M. : *The Change Masters*. Aimon and Axhuster, New York, 1987.

vnější i vnitřní podnikatelské činnosti. Zdůrazňuje, že je hybnou silou inovací v organizaci, které je nutné považovat pro současnou konkurenční schopnost podniků, a tím i jejich podnikatelský úspěch, za mimořádně důležité. Z hlediska tvůrčího myšlení a jednání je obvyklé, že „mistři změny“:

- **se umějí dívat na realitu a příležitosti firmy netradičně**, z různých stran (klíč k úspěchu spočívá v tom, že „lídr“ vidí možnosti pro firmu i tam, kde jiní nevidí žádné možnosti),
- **dovedou komunikovat s lidmi a tím je dokážou přesvědčit a získat pro svou vizi**,
- **mají vytrvalost** při prosazování a realizaci inovačního záměru,
- **zvládli umění získávat spojence** a vytvářet i organizovat zájmové koalice,
- **dokážou vést lidi při týmové práci**, včetně rozvoje jejich participace na úspěších i chybách společné činnosti,
- **umějí sdílet zásluhy, vytvářet ze spolupracovníků úspěšné lidi**, dokonce hrdiny.

Samozřejmě, že ve firmě by měl existovat tlak na rozvoj nejen technické a výrobní kvalifikace personálu, nýbrž ze strany manažerů by měl být vyvíjen takový tlak, který povede ke zvýšení ekonomické, právní a informační gramotnosti personálu celé firmy. Obecně je jedním z klíčů úspěchu manažera **schopnost rychle se adaptovat**.<sup>34</sup>

### **Sdílené hodnoty (kultura) firmy**

Pod pojmem „kultura firmy“ obvykle rozumíme soustavu sdílených hodnot a názorů, které vytvářejí pozitivně působící neformální normy chování ve firmě. Kultura charakterizuje vnitřní atmosféru firmy, je to určitý (nehmotný) produkt, který je výsledkem myšlení lidí ve firmě a činností ve firmě provozovaných.

## **2.6 Metody a techniky podnikové diagnostiky využité v praktické části**

**Analýza** je vhodná zejména u složitých nebo důležitých problémů, tedy těch, jež nejsou na první pohled srozumitelné, a těch, jež mohou, budou-li povrchně řešeny, vážně ohrozit vitalitu systému. Díky analýze souvislostí můžeme hledat takové řešení, které odstraní problém i s jeho příčinami, které nevyvolá jiný problém v jiné části systému a nezpůsobí prognózované potíže v budoucnosti. Současně můžeme uvažovat i o efektivitě řešení – tedy o tom, jak bude řešení s ohledem na zjištěné souvislosti drahé, náročné na čas a úsilí lidí nebo

---

<sup>34</sup> SMEJKAL, V.; RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6

na lidské znalosti a dovednosti. Také můžeme zvážit, zda hledáme řešení, které pouze odstraní problém, nebo řešení, které současně vytvoří mechanismus, jenž bude schopný předcházet vzniku podobných problémů v budoucnosti či je případně alespoň rutinně řešit.<sup>35</sup>

## 2.7 Finanční analýza

Prvním krokem před jakýmkoliv rozhodováním o dalším osudu určitého podnikatelského záměru, o existenci či neexistenci podniku o zahájení nebo naopak odstoupení od investice, by měla být **finanční analýza**. Představuje pro podnik významnou součástí podnikového řízení, je ale i zdrojem pro rozhodování subjektů mimo podnik.

Vychází podstatě z běžných účetních výsledků a z nich vypočítává ukazatele, které dávají obraz o ekonomickém stavu podniku. O tyto ukazatele, se pak opírají rozhodnutí managementu o dalším vývoji podniku, stejně jako rozhodování bank o poskytnutí úvěru nebo investorů o nákupu či prodeji akcií (obchodním podílu).

Finanční analýza založená na vyhodnocení účetních výkazů za minulé období nebo výkazů vytvořených v rámci prognózy dalšího plánovaného vývoje podniku, je důležitým krokem při finančním řízení podniku, ale také cenným zdrojem informací pro budoucí investory nebo obchodní partnery. Finanční analýza je velmi cenným analytickým nástrojem, který se využívá i pro predikci citlivosti budoucích uvažovaných podnikatelských strategií k rizikovým faktorům, především pro:

- identifikaci rizik plynoucích z dosavadního fungování společnosti,
- zhodnocení míry zranitelnosti společnosti,
- poskytnutí objektivního pohledu na potenciální růst výkonnosti podniku,
- posouzení míry adaptability a flexibility společnosti.

### 2.7.1 Metody finanční analýzy

Finanční analýza nám dává informace o různých charakteristikách zkoumaného objektu a slouží k hodnocení podniku, a to jak z hlediska jeho minulosti a současnosti, tak – za předpokladu dostupnosti relevantních prognóz – i z hlediska očekávané budoucnosti finančního hospodaření. Metody finanční analýzy můžeme rozdělit například takto:

a) Analýza absolutních (stavových) ukazatelů:

- analýza trendů (horizontální – indexová analýza)

---

<sup>35</sup> PLAMÍNEK, J. *Řešení problémů a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 144 s. ISBN 978-80-247-2437-9

- procesní rozbor (vertikální analýza).
- b) Analýza rozdílových a tokových ukazatelů:
- analýza fondů finančních prostředků
  - analýza cash flow.
- c) Přímá analýza poměrových ukazatelů.
- d) Analýza soustav ukazatelů:
- DuPontův rozklad,
  - metoda EVA
  - grafická analýza (metoda spider graf).

Základním zdrojem informací pro finanční analýzu jsou dokumenty, které u řádně vedených podniků musí existovat ve formě účetních výkazů, zpráv auditora a výročních zpráv, tedy:

- rozvaha,
- výkaz zisků a ztrát,
- příloha k účetní závěrce,
- přehled o peněžních tocích (cash flow).<sup>36</sup>

### 2.7.2 Poměrové finanční ukazatele

Vybrané ukazatele finanční analýzy slouží pro základní pohled na finanční zdraví podniku. Využívají se především likvidita a rentabilita, ale existují i další ukazatele. Standardně se používají poměrové ukazatele využívající základní údaje z finančních výkazů.

Jako vstupní údaje do poměrových vzorů se používají různé, byť na první pohled podobné velečiny. Opomenutí této skutečnosti je jedním z častých zdrojů zkreslení či chybné interpretace poměrových ukazatelů v rámci finanční analýzy. Různé veličiny vedou k různým interpretacím ukazatelů a znemožňují srovnání podniků mezi sebou, takže při zkoumání poměrových ukazatelů vypočítaných jinými zpracovateli je třeba přihlížet nejen k výsledkům, ale i ke způsobu, jak byly stanoveny. Navíc některé ukazatele mohou být ovlivněny jinou skutečností tak, že jejich skutečná vypovídací hodnota je nulová. V poměrových ukazatelích se používají především hospodářské výsledky podniku:

---

<sup>36</sup>. KAŠÍK, J.; MICHALKO, M. a kol. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Ostrava: Tandem, 1998. 343 s. ISBN 80-902167-4-9

- HV z běžné činnosti před zdaněním a nákladovými úroky – typ EBIT (earning before interest and tax);
- HV z běžné činnosti před zdaněním – EBT (earning after taxes);
- HV z běžné činnosti po zdanění – typ EAT (earnings after taxes);
- HV z běžné činnosti po zdanění před odečtením úroků – typ NOPAT (net operating profit after taxes);
- Celkový HV po zdanění – čistý zisk neboli NI (net income).

#### 2.7.2.1 Ukazatele rentability

Základní produkční síla (basic earning power) se určuje jako zisk po zdanění dělený průměrnými ročními celkovými aktivy společnosti vyjádřený v procentech. Uplatňuje se hlavně při porovnávání firem s rozdílnými daňovými podmínkami a s různým podílem dluhu na finančních zdrojích:

$$\text{Základní produkční síla} = \text{EBIT} / \text{celková aktiva} * 100 \quad (\text{vzorec 2.1})$$

**Zisková marže** (return of sales – ROS), také rentabilita tržeb (profit margin on sales), se určuje jako zisk po zdanění dělený tržbami. Ukazuje zisk na korunu obrátu. Pokud je zisková marže pod odvětvovým průměrem, znamená to, že ceny jsou buď příliš nízké, nebo náklady jsou příliš vysoké – pokud ovšem nejde o záměr podnikatele, například ve snaze proniknout na určitý segment trhu a vytlačit konkurenci. Počítá se z čistého zisku po zdanění, někdy z EBIT či EBT:

$$\text{Marže provozního zisku} = \text{EBIT} / \text{tržby} * 100 \quad (\text{vzorec 2.2})$$

$$\text{Rentabilita tržeb} = \text{EBT} / \text{tržby} * 100 \quad (\text{vzorec 2.3})$$

$$\text{Marže čistého zisku} = \text{čistý zisk} / \text{tržby} * 100 \quad (\text{vzorec 2.4})$$

**Výnosnost celkového kapitálu** (return of investment – ROI) je jedním z nejpoužívanějších ukazatelů a ukazuje, s jakou účinností působí kapitál vložený do podniku nezávisle na zdroji financování. Opět se pracuje nejčastěji se dvěma variantami veličin v činiteli – EBIT a EBT. Použití EBT lépe zohledňuje skutečný výkon podniku, neboť není ovlivněn financováním zdrojů:

$$\text{ROI} = \text{EBT} / \text{celkový kapitál (aktiva)} * 100 \quad (\text{vzorec 2.5})$$

**Výnosnost celkových aktiv** (return of assets – ROA) jako poměr čistého zisku (NI) k celkovým aktivům investovaným do podnikání v procentech, bez ohledu na to, jak jsou tato aktiva financována, je druhým nejpoužívanějším ukazatelem rentability podniku. Opět se také

pracuje, podobně jako u ROI, v činiteli s provozní ziskem (EBIT) nebo s čistým ziskem zvýšeným o zdaněné úroky:

$$\text{ROA} = \text{čistý zisk} / \text{celková aktiva} * 100 \quad (\text{vzorec 2.6})$$

$$\text{ROA} = \text{EBIT} / \text{celková aktiva} * 100 \quad (\text{vzorec 2.7})$$

**Výnosnost vlastního mění** (return of common equity – ROE) je ukazatel rentability vlastního kapitálu (kapitálu akcionářů) a stanoví se jako poměr čistého zisku na vlastní kapitál v procentech. Hodnota tohoto ukazatele by měla být větší než úroková míra bezrizikových cenných papírů (státních dluhopisů).

$$\text{ROE} = \text{čistý zisk} / \text{vlastní kapitál} * 100 \quad (\text{vzorec 2.8})$$

**Výnosnost celkového investovaného kapitálu**, tedy kapitálu investorů (return of capital employed – ROCE, nebo také return of invested capital – ROIC), je výnos nebo zisk na celkový investovaný kapitál vyjádřená v procentech.

$$\text{ROCE} = (\text{čistý zisk} + \text{úroky z dlouhodobých úvěrů po zdanění}) / (\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál}) * 100 \quad (\text{vzorec 2.9})$$

Rozdíl mezi oběma hodnotami se nazývá **riziková prémie**. Platí zásada, že hodnota ROE by měla být vyšší nežli ROCE, jinak by pro vlastníky nebylo vhodné použití úvěru. To dovoluje stanovit mezní úrokovou sazbu, za kterou je výhodné přijmout úvěr. Proto se také používá následující ukazatel – index finanční páky.

**Index finanční páky** je poměr obou ukazatelů, tedy ROE a ROCE, přičemž ten musí být vyšší než 1, aby se vůbec vyplatilo používat cizí kapitál pro dosahování zisku:

$$\text{IFP} = \text{ROE} / \text{ROCE} \quad (\text{vzorec 2.10})$$

Pokud se pracuje s cash flow, pak jde o ukazatele vztažené k tržbám či kapitálu (cash flow / tržby, cash flow / celkový kapitál). Zajímavý je ukazatel, vypovídající o schopnosti splácet dluhy z výsledků hospodaření, tedy volných peněžních toků:

$$\text{Stupeň oddlužení} = \text{cash flow provozní} / \text{cizí zdroje} \quad (\text{vzorec 2.11})$$

#### 2.7.2.2 Ukazatele řízení aktiv (aktivity)

Jsou zdrojem informací o tom, jak firma efektivně pracuje se svými aktivy.

**Obrat celkových aktiv** vyjadřuje efektivní hospodaření celkových aktiv.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \text{tržby} / \text{celková aktiva} \quad (\text{vzorec 2.12})$$

**Obrat stálých aktiv** (fixed assets turnover) vyjadřuje efektivnost hospodaření s pevnými aktivy, tedy jaká je tržba z běžné činnosti firmy na objem stálých aktiv:

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \text{tržby} / \text{stálá aktiva} \quad (\text{vzorec 2.13})$$

**Obrat zásob** vyjadřuje efektivitu hospodaření se zásobami na objemu tržeb.

$$\text{Obrat zásob} = \text{tržby} / \text{zásoby} \quad (\text{vzorec 2.14})$$

**Vázanost celkových aktiv** (total assets turnover) vyjadřuje celkovou produkční efektivitu firmy:

$$\text{Vázanost celkových aktiv} = \text{celková aktiva} / \text{tržby} \quad (\text{vzorec 2.15})$$

Rovněž se pracuje s ukazatelem **doby obratu zásob** (inventory turnover), který udává průměrný počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby nebo prodeje:

$$\text{Doba obratu zásob} = \text{zásoby průměrné} / (\text{tržby} / 360) \quad (\text{vzorec 2.16})$$

**Doba obratu pohledávek** (average collection period), také **průměrná doba inkasa**, udává, jak dlouho trvá inkaso, tedy jak dlouho je část obratu zadržena u dlužníků:

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \text{pohledávky za odběrateli} / (\text{tržby} / 360) \quad (\text{vzorec 2.17})$$

**Doba obratu závazků** také u závazků se zkoumá průměrná doba jejich obratu.

$$\text{Doba obratu závazků} = \text{krátkodobé závazky} / (\text{tržby} / 360) \quad (\text{vzorec 2.18})$$

### 2.7.2.3 Ukazatele likvidity

**Běžná likvidita** (current ratio) neboli také likvidita 3. stupně:

$$\text{Ukazatel běžné likvidity} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky} \quad (\text{vzorec 2.19})$$

**Rychlá (pohotová) likvidita** (Quit ratio), také likvidita 2. stupně:

$$\text{Ukazatel rychlé likvidity} = (\text{oběžná aktivita} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky} \quad (\text{vzorec 2.20})$$

**Okamžitá likvidita** (cash ratio) neboli také likvidita 1. stupně:

$$\text{Ukazatel okamžité likvidity} = \text{finanční krát. majetek} / \text{krát. závazky} \quad (\text{vzorec 2.21})$$



#### 2.7.2.4 Ukazatele zadluženosti

Poskytují informace o finanční zdraví firmy, resp. o její finanční stabilitě.

**Celková zadluženost** (debt to ratio) zobrazuje podíl cizího kapitálu k celkovým aktivům

$$\text{Celková zadluženost} = \text{cizí kapitál} / \text{celková aktivity} \quad (\text{vzorec 2.22})$$

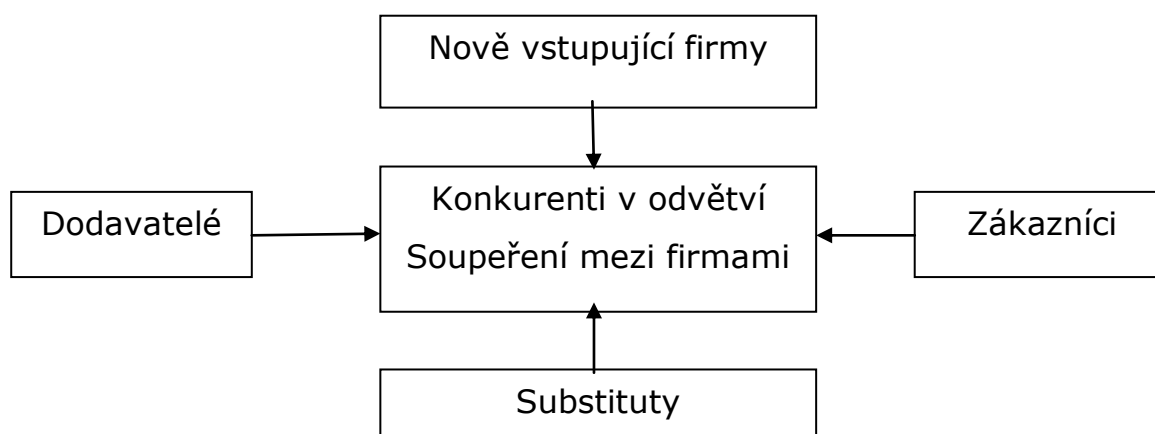
**Finanční nezávislost** neboli vybavenost vlastním kapitálem (equity ratio) vyjadřuje naopak finanční nezávislost firmy:<sup>37</sup>

$$\text{Ukazatel finanční nezávislosti} = \text{vlastní kapitál} / \text{celková aktiva} \quad (\text{vzorec 2.23})$$

### 2.8 Porterova teorie konkurenčních sil

Teorie M. E. Portera vysvětluje konkurenční chování prostřednictvím tržních okolností. Úroveň konkurence v odvětví dle této teorie závisí na pěti základních konkurenčních silách. Působení těchto sil se různí podle odvětví, ale souhrnné působení těchto pěti sil určuje předpoklady dosažení konečného zisku v odvětví. Cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch. Graficky jsou konkurenční síly v odvětví na obrázku (Obr. č. 2.1).

Obr. č. 2.1. - Hybné síly konkurence v odvětví



**Zdroj:** MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku* – vlastní zpracování

<sup>37</sup> SMEJKAL, V.; RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6

Uvedených pět konkurenčních sil odráží skutečnost, že konkurence v odvětví daleko přesahuje „zavedené“ hranice konkurenčního pole. Zákazníci, dodavatelé, substituty a potenciální nově vstupující firmy jsou „konkurenty“ firmách v odvětví a mohou se stát více či méně významnými v závislosti na zvláštních okolnostech. Konkurence může být v tomto obecnějším smyslu definována jako rozšířené soupeření.

**Nově vstupující firmy** – Rivalita začíná tehdy, jestliže na trhu stávající výrobci dosahují snadných a lákavých výnosů a do dané oblasti je lehké vstoupit. Rychlost vstupu nových firem na trh je ovlivněna obvykle dvěma typy bariér:

- a) Bariéra strategická – Současní výrobci dělají vše pro to, aby jejich trh byl pro nové konkurenty neatraktivní. Např. v případě cenové války mohou využít svou volnou kapacitu, kterou si pro tuto chvíli udržovali. Nebo jakmile se na trh pokusí vstoupit někdo nový, používají novou moderní technologii, kterou do této chvíle zadržovali.
- b) Bariéra strukturální – Pro nově příchozí společnosti je dána:
  - požadovanou výrobní kapacitou, kterou potřebují, aby dosáhly rozumné nákladové ceny,
  - nedostatkem zkušeností a přístupu k distribučním kanálům,
  - investicemi, které jsou nezbytné, aby dodavatel získal nové místo na trhu a stal se známým.

**Nebezpečí substitučních výrobků** – Tyto výrobky vždy ohrožují stávající výrobce. Jsou to výrobky, které funkčně nahrazují jiný výrobek. Nebezpečí se zvyšuje při větší pružnosti zákazníka, když se kvalita a cena substitutu zlepšuje v poměru k našemu výrobku nebo když zákazníci mohou lehce přecházet od našeho výrobku k substitutu.

**Konkurence v odvětví** – Je to soutěž mezi firmami, které ovlivňují rozsah tohoto konkurenčního boje:

- a) **Stupeň koncentrace** – Ten se vztahuje na počet výrobců nebo značek a na jejich podíl na trhu. Čím je větší stupeň koncentrace, tím je i ostřejší konkurence. Aktivita jednoho způsobí okamžitě reakci u konkurence. Za takové situace se často stává, že firmy sjednávají vzájemné dohody, aby zabránily nežádoucí konkurenci.
- b) **Diferenciace výrobků** – Konkurence roste tehdy, jestliže se produkty méně diferencují produktem a vznikem preference značky.

- c) **Změna velikosti trhu** – Jakmile se zvětší trh, dojde rychle k oslabení konkurence. Když dojde na druhé straně k jeho stabilizaci, nadbytečné kapacity vedou často k intenzivnější konkurenci.
- d) **Struktura nákladů** – Když mají dodavatelé vysoké fixní náklady, mají tendenci si konkurovat více cenou při smršťujícím se trhu. Pak dojde k tomu, že cena kompenzující variabilní náklady zvyšuje fixní náklady.
- e) **Rostoucí výrobní kapacita** – Jestliže nárůst trhu bude menší než nárůst výrobních kapacit, vznikne ostrá konkurence.
- f) **Bariéra vstupu** – Jakmile je pro dodavatele obtížné odstoupit ze smršťujícího se trhu, konkurence se zvyšuje. To může být zapříčiněno odporem ze strany zaměstnanců.

**Vyjednávací síla zákazníků** – Síla zákazníků závisí na následujících pěti faktorech:

- a) **Počet zákazníků** – Zákazníci mají větší vliv, pokud je jich na trhu méně a jsou relativně jednotní, tzn. mohou se operativněji zorganizovat v prosazování svých zájmů.
- b) **Stupeň koncentrace zákazníka** - Jestliže se na trhu vyskytuje malý počet zákazníků, ale nakupují relativně velké množství výrobků, jejich vyjednávací pozice ve věci ceny a podmínek dodávky je lepší.
- c) **Nebezpečí zpětné integrace** – Ve výrobním nebo obchodním řetězci dochází k integraci dodavatelů způsobené tlakem zákazníků, což často vede k tomu, že cena a ziskovost výrobce polotovaru vzdáleného od konečného zákazníka klesá.
- d) **Stupeň diferenciací produktu** – Jestliže odběratel nemá jinou možnost než nakupovat od určitého výrobce, má malou sílu při vyjednávání. Pokud je však na trhu více konkurentů, zákazník si může vybrat a má i více možností při vyjednávání.
- e) **Citlivost na kvalitu produktu** – Pokud zákazník preferuje kvalitu produktu, vyhrává na trhu ten dodavatel, který má náskok v kvalitě své výroby.

**Vyjednávací síla dodavatelů** – Všech pět faktorů, které jsou zmíněné u vyjednávacího vlivu odběratelů, se vztahuje také na dodavatele. Dodavatelé však mají oproti zákazníkům větší možnosti určovat podmínky, kterými se pak musí odběratelé řídit. Dodavatelé disponují těmito vyjednávacími silami:

- zvýšení svého stupně konkurence,

- zjednodušení a harmonizace zpětné integrace,
- dodávky jedinečných produktů,
- dodávky polotovárů, které mají zásadní význam pro kvalitu konečného produktu,
- opatření, při kterých musí zákazník investovat, aby mohl změnit dodavatele.<sup>38</sup>

## 2.9 SWOT analýza

Pojem silné a slabé stránky podniku se do terminologie manažerů zřejmě dostal z využívání oblíbené analytické metody SWOT (Strenght, Weakness, Opportunities and Threats Analysis), která našla uplatnění v mnoha disciplínách managementu. Anglická zkratka se běžně používá i v češtině a název metody se zpravidla překládá jako „Analýzy silných a slabých stránek, příležitosti a nebezpečí“ (místo „nebezpečí“ někdy také „ohrožení“).

Jak známo, podstata metody spočívá v klasifikaci a taxonomickém ohodnocení čtyř skupin faktorů, přičemž analýzou vzájemné interakce jednotlivých faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace o pozici analyzovaného podniku v konkurenčním prostředí. Přitom jsou faktory vyjadřující sílu nebo slabost vztahovány k vnitřní stránce organizace, příležitosti a nebezpečí pak k vnějšímu prostředí. Metoda dosud nemá pevný metodologický rámec a její uplatňování je většinou prováděno na hodnotiteli.

Připomínáme tyto všeobecně známé informace jenom kvůli tomu, abychom vyloučili nebezpečí zúžení podnikové diagnostiky na SWOT analýzu. Tato analýza je samozřejmě také vhodná k uplatnění jako jedna z diagnostických metod, ale pokud podniková diagnostika používá stejné nebo podobné výrazy pro celé své samostatné bloky činnosti (silné a slabé stránky podniku, příležitosti a nevyužité potenciály), jedná se o podstatně širší i hlubší pohled do podnikového organismu.

Výběr metod pro hodnocení a výběr vhodných faktorů pro zjišťování silných a slabých stránek podniku je jeden z hlavních tvůrčích úkolů, který musí vyřešit každý, kdo vstupuje do

---

<sup>38</sup> MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

diagnostického procesu podniku – ať už to je samotný vrcholový management se svými specialisty, nebo diagnostický tým zahrnující i externí účastníky.<sup>39</sup>

## **2.10 Stručná charakteristika „totální diagnózy“ podnikatelského potenciálu pod označením GM-TREND**

Diagnostická technika GM-TREND je postavena na několika základních krocích

### **A. Pyramidální dekompozice funkcí (potenciálů) firmy.**

Rozklad (analýza) funkcí podnikatelských potenciálů firmy by měl respektovat následující požadavky:

- vymezení funkce (potenciálu) musí být vždy konkrétní a bez rozporů – funkci je zapotřebí vyjádřit jak vnitřními (v rámci systému), tak vnějšími (v rámci okolí systému) vzájemně nezávislými charakteristikami v minimálním počtu 5 (maximálně 10);
- vrcholovou skupinu funkcí potenciálů firmy označujeme jako hlavní nadřazené funkce a od nich odvozenou podřazenou vrstvu funkcí označujeme základní, jinak by dekompozice potenciálů byla pochybná a nereálná);
- podobně se postupuje do hloubky při odvozování funkcí nižších řádů a zpracovávají se lokální diagnózy (hloubka dekompozice jednotlivých větví bývá obvykle různá).

Tímto postupem získáme hierarchický strom (pyramidu) potenciálů vyrůstající z hlavních funkcí a končící na elementární úrovni (tzn. Elementární funkce se nedají, resp. není účelné dále dekomponovat). Elementární funkce je popsána cca 5 – 10 charakteristikami, přičemž každá nadřazená funkce by se měla skládat cca. 3 až 7 funkcí podřazených.

Nutno ještě upozornit na praktickou zkušenost, že se mnohdy setkáváme s funkcemi, které nelze zařadit do hierarchického stromu funkcí firmy. Jde obvykle o funkce cizorodé, pro firmu „cizopasné“. Tyto funkce je třeba podrobit velmi detailní lokální diagnóze a stanovit míru jejího negativního dopadu (oslabení, ohrožení) na existenci firmy.

### **B. Bodové ohodnocení pyramidální struktury (potenciálu stromu funkcí)**

Algoritmus syntézy (syntetického bodového ohodnocení) potenciálu (funkcí) spočívá v následujících krocích:

---

<sup>39</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing, Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-2690-8.

- označení úrovní funkcí – postupuje se od elementární úrovně ( $i = 0$ ) postupně až k funkcím hlavním ( $i = 1, 2, 3, \dots, H$ );
- diagnostickou syntézu začínáme provádět na úrovni „nejnižší“ nadřazené funkce ( $i = 0$ ) každé větve stromu funkcí – nejdříve musíme vybrat z palety funkcí podřazených ( $i = 0$ ) přináležejících nadřazené funkci všechny podstatné charakteristiky a přidáme je k funkci nadřazené ( $i = 1$ ) jako silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení firmy „nesené“ onou nadřazenou funkcí – v každé „kvalitativní“ skupině (tzn. Např. silné stránce“) musí být přiřazena minimálně jedna charakteristika (maximálně 4), tedy cca. 4 až 16 charakteristik nadřazené funkce ( $i = 1$ ) celkem;
- charakteristikám, které nebyly vybrány z úrovně  $i = 0$  jako podstatné, přiřadíme bodovou hodnotu (potenciálu) „nula“ (tedy  $BSA_{i=0} = 0$ );
- charakteristiky vybrané jako podstatné na úrovni  $i = 0$  pro úroveň  $i = 1$  oceníme v jednotlivých „kvalitativních“ skupinách (silné stránky atd.) sestupně body podle významu (míry potenciálu), tzn. 1. Pořadí = 4 body, druhé = 3 body, třetí 2 a čtvrté pořadí = 1 bod, resp.  $BSY_{i=1} = 4, 3, 2, 1$ ;
- v rámci syntézy - „nehomogenní“ syntézy ocenění charakteristik potenciálu na úrovni  $i = 1$  vybereme v druhém stupni selekce charakteristiky (vybrané v předchozí syntetické fázi a mající bodové ohodnocení potenciálu  $BSY_{i=1}$ ) bez ohledu na to, ze které „kvalitativní“ skupiny byly vybrány (např. silná stránka, příležitost apod.) – vyberou se pouze 3 až 4 charakteristiky (ze 4 – 16 charakteristik z předchozího kroku) a uspořádají se podle významu (míry potenciálu) v sestupném pořadí od jedné do 3 až 4 – takto uspořádané funkční charakteristiky oceníme body  $BSK_{i=1} = 8, 7, 6, 5$ , resp. obecně napsáno  $BSK_{i=1} = 4 + (1, 2, 3, 4)$ ;
- na dalších nadřazených úrovních ( $i = 2, 3$  atd.) hierarchického stromu je postup obdobný, přičemž bodové ohodnocení charakteristik funkcí (míra potenciálu) pro  $i > 1$  (platí rovněž pro  $i = 1$ ) je  $BSK_i = (2 * i - 1) * 4 + (1, 2, 3, 4)$ , přičemž současně platí pro  $i = 1$  a  $i > 1$   $BSY_{i=i+1} = \max (BSK_i) + (1, 2, 3, 4)$  avšak  $BSK_{i=*} = BSA_{i=*} = 0$  (kde \* označuje každou elementární úroveň funkcí v různých větvích hierarchického stromu a  $\max (BSK_i)$  se rovná maximu ze všech na příslušné dekompoziční úrovni (hladině)).
- Pro větší názornost přiložíme ukázkou hierarchického ocenění propočtu potenciálu (funkcí) firmy.

I = 3 (hlavní funkce)

$I = 2$  (základní funkce)

$I = 1$  (odvozená funkce)

$I = 0$  (elementární funkce)

Stěžejním krokem je např. transformace funkčně orientovaného hierarchického stromu potenciálu do procesní podoby:

- hierarchicky bodově oceněné podstatné potenciály firmy jsou rozděleny do kvalitativních skupin na silné nebo slabé stránky, příležitosti a ohrožení a seřazeny ve skupinách dle celkového (bodového) potenciálu;
- následuje nalezení interakcí (vztahová analýza) mezi jednotlivými potenciály v horizontální rovině (nezávisle na míře / velikosti/ potenciálů), nalezené vztahy zapíšeme do „incidenční“ tabulky a provedeme kauzální analýzu, přičemž stanovíme orientaci interakcí potenciálu (např. od ohrožení k silné stránce);
- na základě incidenční tabulky sestavíme síťový diagram, ve kterém řešíme dvě úlohy:
  - v síti hledáme řetězce s nejvyšší vahou – jde o součet absolutních hodnot příslušných měr všech potenciálů v řetězci,
  - hledáme řetězce s nejvyšším celkovým potenciálem – jde o součet měr všech potenciálů v řetězci s tím, že silné stránce a příležitosti přiřazujeme znaménko (+) a slabým stránkám a ohrožením dáváme znaménko (-);
- následuje vymezení výchozích, uzlových (zde se kříží řetězce) a koncových potenciálů, rozvojových (převaha kladných + potenciálů) a obranných (převaha záporných – potenciálů) řetězců sítě atd.

Potom se totální diagnóza podnikatelského potenciálu „současnosti“ rozvine do variantních hypotéz budoucího celkového potenciálu firmy, jejich verifikaci, komentáře k poznatkům a k terapii (jde o postupy a návody k využití potenciálů) atd.

U malých a středních firem při aplikaci tohoto diagnostického „totálního“ přístupu však narážíme na typické „bolesti“. Máme na mysli především nedostatky v informačním systému firmy, odborné slabiny personálu, nekompetentnost majitelů firmy, neupřímnost (snah „zapírat“ vlastní slabiny a ohrožení), nedostatek času financí k zajištění těchto aktivit, nedůvěra k vnějšímu prostředí včetně poradců.

Přesto praxe prokázala, že jakákoli snaha o odhalování (diagnostikování) podnikatelského, resp. konkurenčního potenciálu je přínosnější než pasivita a prostředky vložené do oněch aktivit; pokud přímo nepřinášejí hmatatelné finanční efekty, alespoň zabraňují dalším a často zbytečným ztrátám.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.



### 3 APLIKAČNÍ ČÁST

V úvodní kapitole bude představená společnost Sběrné suroviny, která je předmětem analýzy této diplomové práce. Dále bude následovat aplikace jednotlivých metod analýzy. Pro sběr dat byly využity interní zdroje společnosti a veřejně přístupné zdroje.

#### 3.1 Základní informace o společnosti Sběrné suroviny – Pavel Tomeček

<b>Název společnosti:</b>	Sběrné suroviny – Pavel Tomeček
<b>Sídlo:</b>	Hranická 25, Přerov - Předměstí, 751 24
<b>Provozovny:</b>	ulice Kojetínská – 751 01 Přerov ulice Generála Štefánika – 751 01 Přerov
<b>Vznik společnosti:</b>	17. 07. 2000
<b>Právní forma:</b>	F.O. – na živnostenský list
<b>IČO:</b>	70042454
<b>DIČ:</b>	393-5803030959
<b>Předmět činnosti:</b>	Podnikání v oblasti nakládání s odpady mimo nebezpečné odpady.
<b>Zaměstnanci:</b>	6 stálých zaměstnanců v trvalém pracovním poměru a dalších příležitostných 5 pracovníků
<b>Organizační struktura:</b>	Hlavním funkcí řídicí, plánovací a organizační tvoří podnikatel sám. Na sběrně na ulici Generála Štefánika pracují dva zaměstnanci. Jedním paní Kinslerová, ta zastává roli výkupčí a pokladní a její manžel pan Kinsler třídí a má na starosti provozní chod sběrně. Na sběrně na Kojetínské ulici, kde se nalézá centrála podniku a pracují zde jako sekretářka paní Bartoková a její manžel pan Bartok má na starosti provozní chod a výkup. Dále je zde další zaměstnanec na třídění a krácení železa pan Valášek. Podnik má k dispozici halu na zpracování papíru, kde má na starosti provoz živnostník pan Skácelík, ve firmě pracuje ještě řidič pan Hanzlík a několik příležitostných brigádních sil na lisování papíru.

### 3.1.1 Historie podniku Sběrné suroviny – Pavel Tomeček

Majitelem a zakladatelem je pan Pavel Tomeček, který podniká jako živnostník dle ustanovení §47 odst. 1 a 2 –zákona č. 455/1991Sb. (uvedeného v příloze č. 12). Tato osoba ve firmě působí jako vlastník, manažer a hlavní kontaktní osoba. Má na starosti plynulý provoz a plánování veškeré činnosti ve firmě. Tato firma byla založena v srpnu 2000. Začal podnikat z důvodů krachu firmy Sběrných surovin a.s., která ukončila svůj provoz právě v roce 2000. Pan Tomeček, zde pracoval jako provozní vedoucí pro Olomoucký region přes 20 let a stal se ze dne na den nezaměstnaným na trhu práce. To byl hlavní důvod pro osamotnění a začátek podnikání na vlastní rizika.

V současnosti firma má 6 stálých zaměstnanců a dalších 5 občasných či brigádních sil nebo osob podnikajících na vlastní živnostenský list. Ve firmě jsou kanceláře ve formě osmi UNIMO buněk, z nichž pro toto zařízení jsou k dispozici dvě kanceláře, hygienické zařízení a šatna sloužící k převlékání zaměstnanců. Pro skladování barevných kovů slouží kontejnery a samostatný uzamykatelný sklad. Neželezné kovy jsou skladovány na paletách nebo volně v paletových bednách. Železné kovy jsou skladovány v kontejnerech a ocelových zásobnících na venkovních manipulačních plochách. K dalšímu technologickému vybavení zařízení patří lisy na papír, lepenku. Jedná se o lisy PL 12, lis PLV a lis HSM VL 500.2. dále nákladní automobil IVECO, několik lisovacích strojů, několik kontejnerů, speciální váhy a další potřebné vybavení a zařízení.

**Obr. č. 3.1. - Logo společnosti:**



**Zdroj:** Logo společnosti Sběrné suroviny

### 3.1.2 Adresa zařízení

Zařízení je umístěno v průmyslové zóně a nachází se přímo u hlavní silnice směr z Přerova na Kojetín. Přístup do zařízení je přímo z této hlavní silnice.

**Obr. č. 3. 2.: Kojetínská provozovna Sběrných surovin**



**Zdroj:** Vlastní zpracování

### 3.1.3 Popis provozní činnosti:

Činnost firmy se zabývá plynulým provozem zařízení ke sběru, výkupu a úpravě především odpadů kovů, barevných kovů a odpadů obsahujících kovy, k ochraně životů a zdraví osob i k ochraně životního prostředí. Jedná se o přepravu odpadů k recyklaci.

**Firma se řídí provozním řádem v souladu s:**

- zákon č. 185/2001 Sb. O odpadech a změně některých dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů
- vyhlášky MŽP č. 381/2001 Sb., kterou se stanoví Katalog odpadů, Seznam nebezpečných odpadů a seznamy odpadů a států pro účely vývozu, dovozu a tranzitu odpadů a postup při udělování souhlasu k vývozu, dovozu a tranzitu odpadů
- vyhlášky MŽP č. 383/2001 Sb. O podrobnostech nakládání s odpady
- zákon č. 258/2000 Sb. O ochraně veřejného zdraví a jeho prováděcími předpisy
- zákonem č. 65/1965 Sb. - Zákoník práce

**Základní kapacita (množství odpadů za rok):**

Denní množství zpracovaných surovin cca. 5 tun

Denní kapacita skladových prostor zařízení cca. 50 tun

### 3.1.4 Charakter zařízení

Zařízení je určeno k provádění sběru, výkupu a zpracování především železných a neželezných kovů, odpadů obsahujících kovy. Do zařízení budou přijímány následující druhy odpadů podle platného číslování z katalogu zákona o odpadech:

*12 01 01 Piliny a třísky žel. kovů, 12 01 03 Piliny a třísky nežel. kovů, 15 01 04 Kovové obaly, 16 01 17 Železné kovy, 16 01 18 Neželezné kovy, 17 04 01 Měď, bronz, mosaz, 17 04 02 Hliník, 17 04 03 Olovo, 17 04 04 Zinek, 17 04 05 Železo a ocel, 17 04 06 Cín, 17 04 07 Směsné kovy, 20 01 40 Kovy a 20 01 01 Papírové a lepenkové obaly.*

### 3.1.5 Účel zařízení

Je při využití běžně dostupných technologií především třídění dosažení maximálního zhodnocení dovezených odpadů především kovů a barevných kovů. K dosažení tohoto účelu mohou být v zařízení již zpracované odpady krátkodobě skladovány na vyhrazených plochách, příp. v uzavřených skladech.

## 3.2 Porterova analýza konkurenčního prostředí Sběrných surovin

### Nově vstupující firmy:

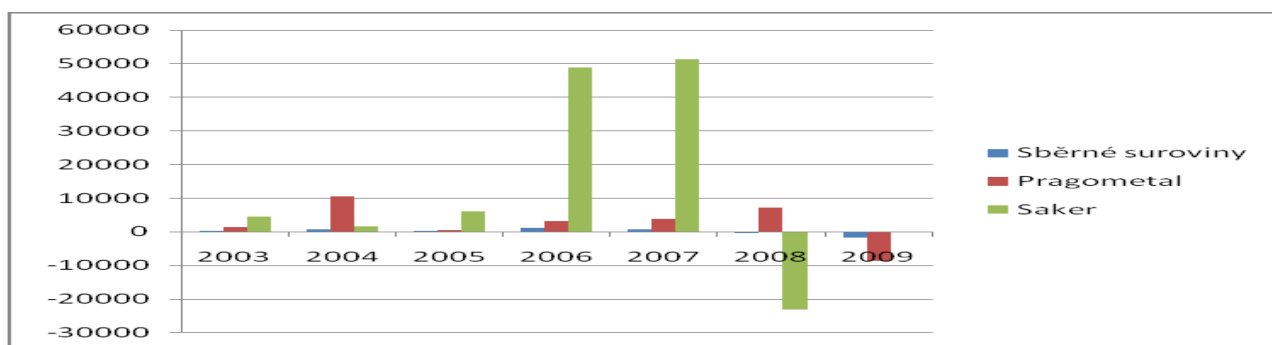
Tato konkurenční síla nebezpečí vstupu nových firem na trh je ovlivňována především tím, jestli je v tomto odvětví dosahováno snadných a lákavých výnosů. Dalším důležitým faktorem je existence případné strategické nebo strukturální bariéry, zamezující tomuto vstupu. V následující tabulce a grafu (Tab. č. 3.1 a Graf. č. 3.1) je uveden zisk vzorku firem na trhu surovin, z důvodů objasnění otázky, jestli je v tomto odvětví dosahováno lákavých výnosů.

**Tab. č. 3.1.: Údaje o zisku vzorku firem v tis. Kč za sledované období 2003 - 2009**

ROK	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Sběrné suroviny	108	829	143	1097	792	-392	-1676
Pragometal	1396	10574	484	3146	3805	7148	-8651
Saker	4618	1715	6088	48878	51341	-23009	Údaj není k dispozici

**Zdroj:** Interní údaje společnosti Sběrných surovin, Obchodní rejstřík – vlastní zpracování

**Graf č. 3.1.: Znáznornění zisků vybraného vzorku firem v tis. Kč za sledované roky 2003 - 2009**



**Zdroj:** Interní údaje společnosti Sběrných surovin, Obchodní rejstřík<sup>41</sup> – vlastní zpracování

Jak je patrné z grafu a tabulky uvedené výše. Zisk na tomto trhu mohl být relativně lákavý hlavně v období roku 2006 a 2007. Tento výnos mohl lákat nové firmy pro vstup. Situace se v roce 2008 a 2009 změnila a firmy nejenže neměli vysoké příjmy, ale jejich výsledek hospodaření dokonce končil ztrátou. **Výnosy se tedy jeví jako málo atraktivní pro vstup nových firem.**

Pro firmu Sběrné suroviny je důležitým faktorem to, že **na trhu papíru** a lepenky v městě Přerově, **nemá přímou konkurenci**. Papír v určitém období byl prodělečný, a proto ho konkurence přestala zpracovávat. V současné době se však trh papíru stává opět **zajímavou oblastí a to může lákat další firmy k jeho zpracovávání.**

Ke zpracovávání papíru je potřeba mít halu a stroje na lisování, což jsou nemalé investice a je potřeba mít i prostory pro skladování papíru. Velké prostory jsou rovněž potřeba pro provozování výkupu, zpracování, úpravy a prodeje železa. Tedy je zde velká **strategická a strukturální bariéra.**

Je zároveň potřeba mít určité velikostní objemy produkce, aby se nově vstupující firmy staly partnery, s kterými bude větší obchodní partner, vůbec chtít vyjednávat a uzavírat obchody. Tedy jedná se opět o **strategickou bariéru.**

Ohledně cenových válek by se zde nová firma také těžko prosazovala. Poté, kdy by zaplatila nemalé investiční výdaje pro požadované vstupní investice. Musela by bojovat o dodavatele, dostatečně lákavými cenami téměř pořád, a tedy je zde další **strategická bariéra.**

<sup>41</sup> *W*[www.justice.cz](http://www.justice.cz) [online]. 2010 [cit. 2011-03-14]. Justice. Dostupné z WWW: <[www.justice.cz/or](http://www.justice.cz/or)>.

Co se týče nových technologií, zamezující vstupu nových firem, obzvláště u konkurenční firmy a obchodního partnera Saker, hraje technologie důležitou roli. Laboratoře, na lepší určení druhu suroviny (především barevných kovů), z ní dělá suveréna na trhu barevných kovů. Nové technologie, však v tomto odvětví nehrají až tak vysokou roli. Jedná se tedy o spíš menší **strategickou a strukturální bariéru**. U sběrných surovin se nové technologie a modernizace používají méně. Za pozornost stojí koupě nového nákladního automobilu IVECO místo zastaralých Matesů.

Dalším faktorem, kterým je znalost kontaktů, v tomto oboru podnikání se jeví jako klíčová. Pokud je firma malá a začíná podnikat v tomto odvětví bez potřebných klíčových partnerů, informací a kontaktů se může prosadit jen stěží. Znalost obchodních kontaktů, byla velkou výhodou podniku Sběrné suroviny. Nová firma, však tuto konkurenční výhodu mít nemusí, jedná se tedy o výraznou **strukturální bariéru a strategickou bariéru**.

#### **Nebezpečí substitučních výrobků:**

Při této konkurenční síle se musí upřít pozornost na předmět tohoto podnikání. Tedy suroviny, s kterými se zde obchoduje. Nejedná se zde o trh výrobků, ale trh surovin jako je papír, železo, barevné kovy a další suroviny. Proto je zde substituce velmi nízká, zpracovatelé mají možnost pro substituci základních surovin jen velmi obtížnou. Přirovnání by mohlo být k surovině nafta, mnozí se snažili najít vhodný substitut, ale základní surovina se jen těžce dá substituovat. Podobná situace je u železa, papíru či barevných kovů. Proto je **nebezpečí substitučních surovin téměř nulové**.

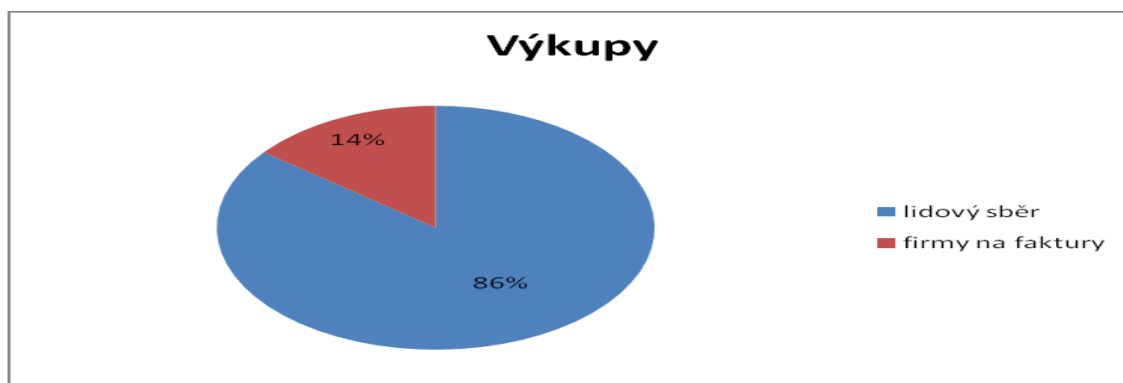
#### **Vyjednávací síla dodavatelů:**

Dodavatelé mají velkou úlohu, co se konkurenceschopnosti týká. Protože **firmy soutěží o to, aby měli co největší zdroj surovin**. Proto se svým dodavatelům snaží nabídnout, co nejlepší ceny, aby suroviny nezískala místo nich konkurence. V tomto odvětví je **vyjednávací síla dodavatelů veliká**, tlačí na ceny, zvyšuje náklady a snižují tím zisky. Důležité je mít v tomto odvětví své pravidelné dodavatele. V současné době, zde probíhají boje o zdroje získání výkupu od základních škol, kdy se firmy předhánějí v nabízení lepších cen, a **je zde citelná cenová válka**. Také lukrativní velké oděry železného odpadu firmy tlačí do soubojů, aby mohli dosahovat tížených objemů prodeje. Následující tabulka a graf jsou rozděleny podle zdroje výkupu, jedná-li se o lidový sběr nebo nákup na fakturu od firem.

**Tab. č. 3.2.: Údaje o počtu vykoupených kilogramů rozdělené podle zdroje výkupu na sběrně Kojetínská za rok 2010**

Kojetínská sběrna	lidový sběr v Kg	firmy na faktury v Kg
Papírové a lepenkové obaly	248260	210176
Měď,bronz,mosaz	20293	0
Hliník	35239	2049
Olovo,zinek,cín	5648	0
Železo a ocel	1785969	318630
Papír a lepenka	1068492	0
<b>Suma</b>	<b>3163901</b>	<b>530855</b>

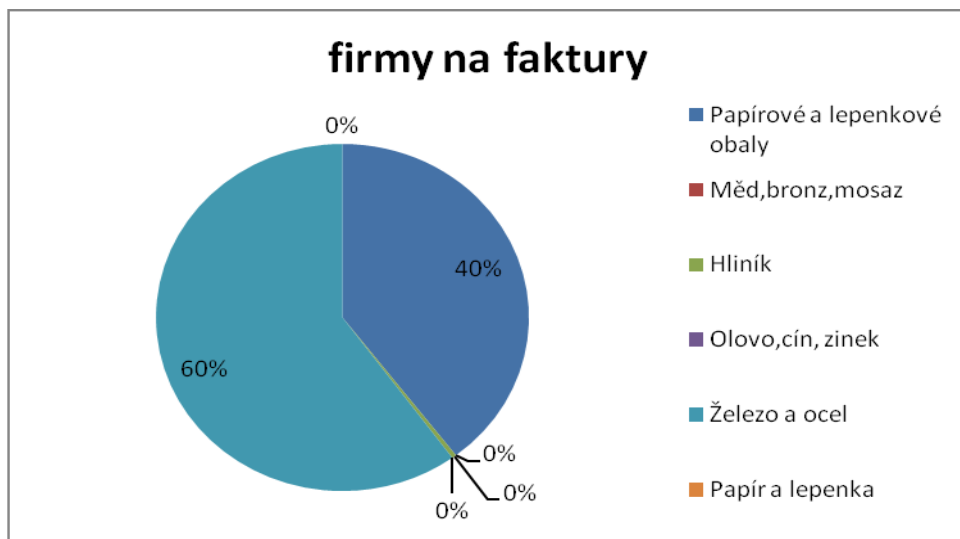
**Graf č. 3.2.: Složení celkového výkupu Sběrných surovin v procentech rozděleny podle zdroje výkupů za rok 2010**



**Zdroj:** Interní zdroj firmy Sběrné suroviny – vlastní zpracování

Jak je vidno na tomto grafu, výkupy na fakturu tvoří jen 14 % podíl na celkovém výkupu. Lidový sběr znamená výkup od lidí, jenž přivezli suroviny, předložili občanský průkaz, ale nejednalo se o firmy.

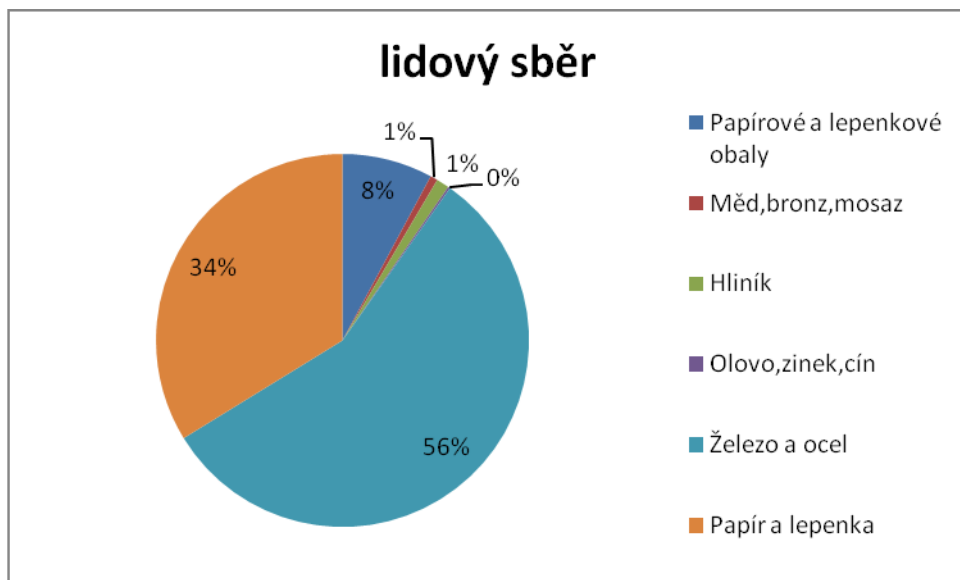
**Graf č. 3.3.: Složení výkupu v procentech podle surovin od firem na fakturu za rok 2010**



**Zdroj:** Interní zdroje firmy Sběrné suroviny – vlastní zpracování

Jak je patrné z předešlého grafu nákupu na fakturu, vykupuje se především pouze z 60 % železo a ocel, a ze 40 % papírové a lepenkové obaly.

**Graf č. 3.4.: Složení výkupu Sběrných surovin v procentech podle surovin od občanů města bez faktury za rok 2010**



**Zdroj:** Interní zdroje – vlastní zpracování

Z tohoto grafu lze vyčíst, že i u lidového sběru je klíčová surovina železo a ocel a to z 56 % výkupu. Papír a lepenka (smíšený papír jako noviny, časopisy a část lepenky) je zastoupen z 34 %. Papírové a lepenkové obaly (především se jedná o lepenkové krabice) jsou složeny z 8 %. Menšinová část jednoho a méně procenta tvoří jednotlivé barevné kovy.

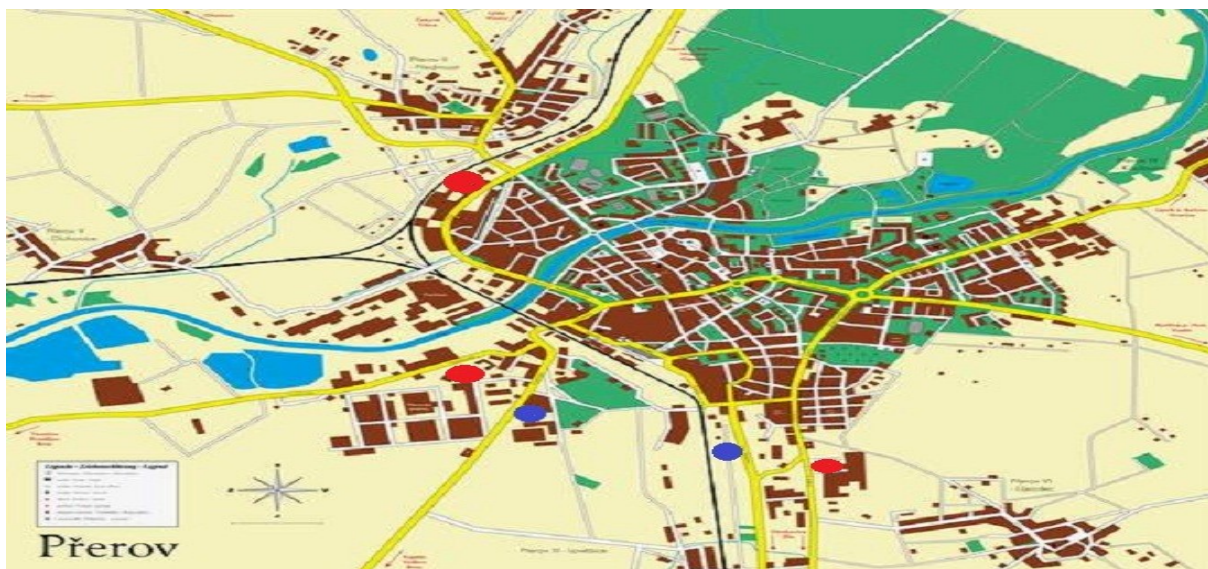


## Konkurence v odvětví:

**Tato konkurenční síla je klíčová**, už jen v tom, že konkurence je přímo v názvu této síly. V tomhle odvětví je trh poměrně nasycený firmami. **Období krize výrazně zatlačilo na všechny firmy v odvětví**, a nejen tohoto odvětví. Kleště zatlačily na všechny, aby snižovaly své náklady. Tedy se vytvářel tlak na vytvoření optimální **struktury nákladů**. Je to období, ve kterém se počítá každá koruna, a boj o ni je čím dál složitější.

Firmy soutěží o své dodavatele a zákazníky, bojují o co nejvyšší cenu u svých odběratelů a snaží se **vymyslet cokoli**, aby vůči své konkurenci **získala** nějakou **konkurenční výhodu**. Reklama je čím dál víc důležitější a více dotěrnější. Firmy musí pracovat na své image. Musí si vytvářet svou značku a pracovat na dobrém jménu mezi svými obchodními partnery. **Suroviny nelze diferencovat**, a proto konkurence v době globalizace bude stále silnější a přežijí jen nejsilnější.

**Obrázek č. 3. 3.: Mapa Přerova a zakreslení provozoven výkupů surovin**



**Zdroj:** [www.rosmus.cz](http://www.rosmus.cz) – vlastní zpracování vyznačení

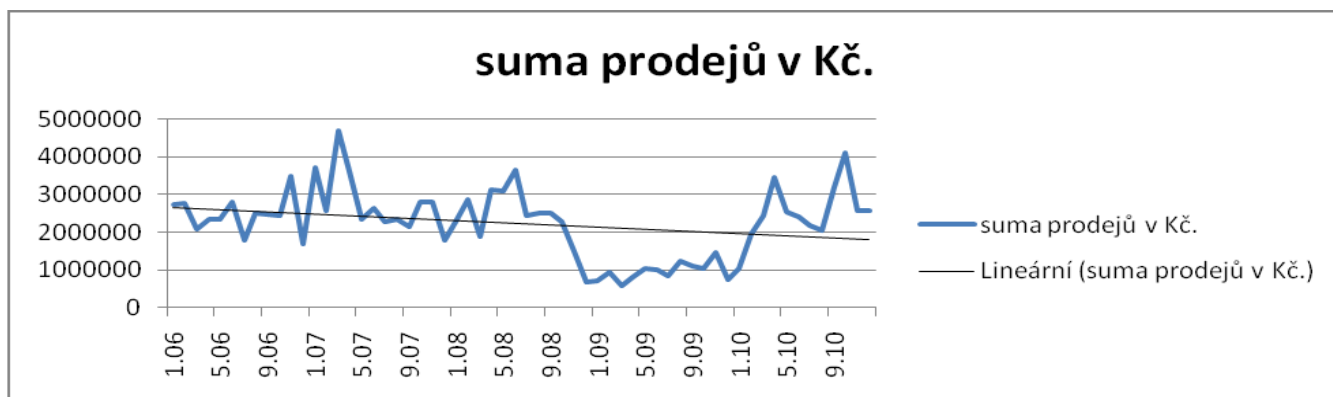
Na tomto obrázku Přerova jsou modře zachyceny Sběrný Sběrných surovin a červeně provozovny její konkurence. Jak je patrné, není Přerov zcela přesycen sběrnami. **Stupeň koncentrace** není v městě nejvyšší. Je to především z toho důvodu, že spousta provozoven ve městě byla časem uzavřena. Na obrázku (č. 3.3) je zaznačeno (na mapě centra města Přerova) celkem 5. provozoven (2. - Sběrných surovin a 3. - konkurence Pragometalu, Moditu a

Kovošrot Horák). Dalším faktorem, působící na konkurenční sílu, je pronikání firem z jiných okolních měst. To vytváří tlak na **změnu velikosti trhu**.

#### **Vyjednávací síla zákazníků:**

V tomto druhu konkurenční síly **je role zákazníků také důležitá**, zvláště kvůli tomu, že v tomto odvětví **je jich jen pár**. Cenu zde v odvětví mohou firmy ovlivňovat obzvláště díky množství, čím větší množství, tím je lepší postavení ve vyjednávání u zákazníků (odběratelů). Je zde stále **větší boj o ceny** prodejů a výkupů surovin. Jak v nabídce, tak v poptávce se snaží uspět firma co nejlépe. **U odběratelů vítězí ti, co dokážou zajistit stále a kvalitní dodávky v požadovaném množství a optimálních cenách**. Nyní bude uveden graf sum měsíčních prodejů Sběrných surovin v Kč za jednotlivé měsíce v období roků 2006 až 2010.

**Graf č. 3.5.: Sumy prodejů Sběrných surovin odběratelům v Kč za období 2006 – 2010**

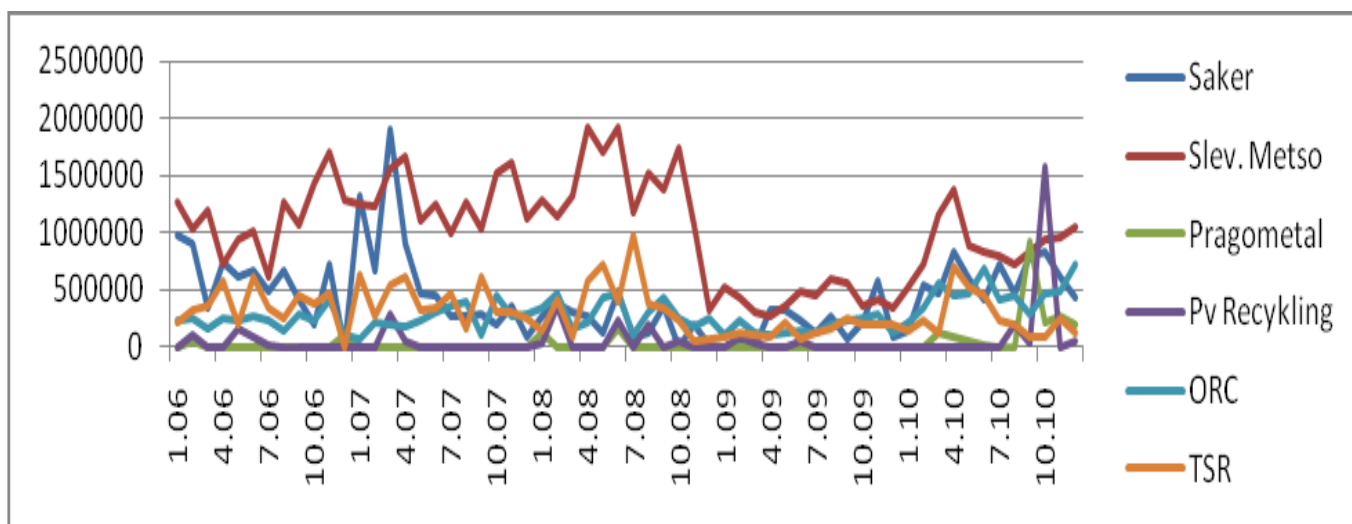


**Zdroj:** Interní zdroje Sběrné suroviny – vlastní zpracování

Jak je vidno z předcházejícího grafu prodeje byly maximální v roce 2007, kdy jejich maximální výška byla v měsíci březnu 4,683 mil. Kč. Naopak minimální hranice prodejů byly v roce 2009, kdy byl citelně cítit **vliv ekonomické krize** a nejnižší hranice bylo dosaženo v měsíci březnu 591 tis. Kč. V roce 2010 se však již situace pozvolna vrací do normálu a obraty prodejů se pozvolna znovu zvyšují.

Nyní se uvede, kteří z obchodních partnerů, kterým Sběrné suroviny prodávají suroviny, jsou nejdůležitější. Na níže uvedeném grafu (č. 3.6) jsou zachyceny sumy prodejů jednotlivým firmám.

**Graf č. 3.6.: Sumy prodejů Sběrných surovin konkrétním odběratelům v Kč za období 2006 – 2010**

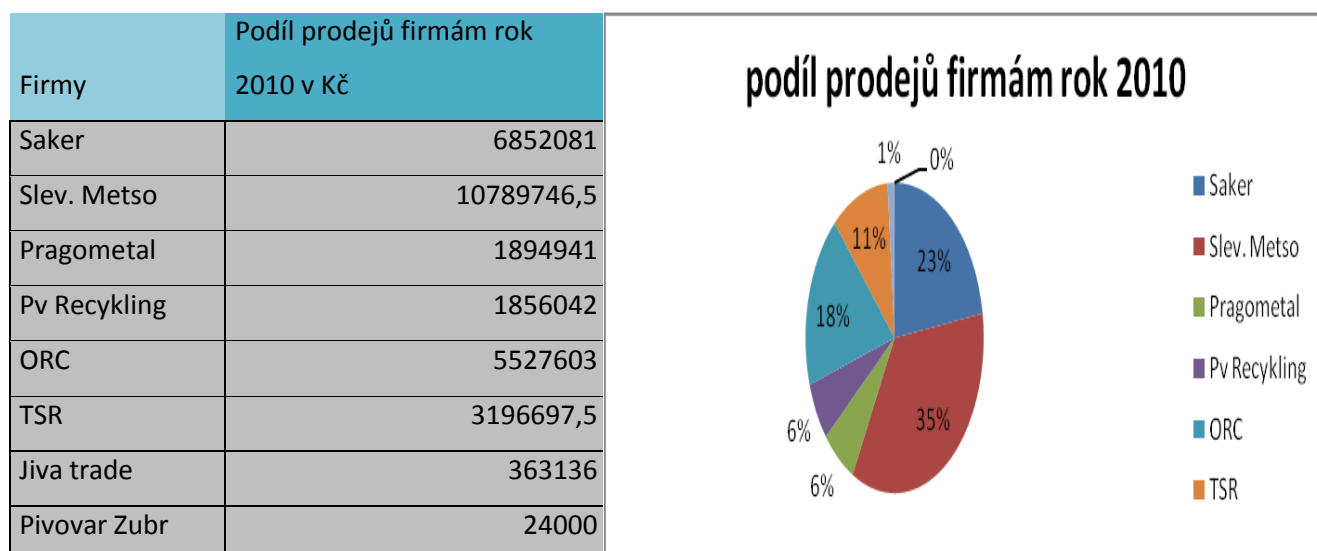


**Zdroj:** Interní zdroje Sběrných surovin – vlastní zpracování

Jak je vidno z grafu nejdůležitějším obchodním odběratelem (zákazníkem) Sběrných surovin je přerovská slévárna Metso, kde Sběrné suroviny prodávají těžké a upravené železo. Dalším důležitým obchodním partnerem je kroměřížská firma Saker, jenž je jednou z největších firem obchodující s barevnými kovy. Další firma je ORC, které Sběrné suroviny prodávají většinu nakopeného papíru a lepenky. Další firma TSR sídlící v Olomouci odebírá většinou neupravené obyčejné železo a dříve i barevné kovy, ale v tomto artiklu se jeví jako lepší parter firma Saker, jenž důkladněji analyzuje suroviny a nabízejí lepší ceny. Další firma je Pragometal, tato firma je pro Sběrné suroviny nejsilnější přerovský konkurent, ale firmy spolu obchodují i jako odběratelé, tak i dodavatelé. Posledním výše uvedeným obchodním partnerem je Pv – Recykling, tato firma pro Sběrné suroviny je jako hlavní odběratel litinového odpadu. Na následující tabulce a grafu (tab č. 3.3 a graf č. 3.7) je uveden přehled prodejů v Kč a v procentech jednotlivým nejdůležitějším odběratelům Sběrných surovin.

**Tab. č. 3. 3.: Podíl prodejů odběratelským firmám za rok za 2010 v Kč.**

**Graf č. 3. 7.: Graf podílu jednotlivých odběratelských firem v procentech za rok 2010**



**Zdroj:** Interní zdroje Sběrných surovin – vlastní zpracování

### 3.3 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů je nejpoužívanější metodou finanční analýzy podniku. Tato analýza není příliš nákladná pro zpracování. Data jsou vybrána ze základních účetních výkazů a to je rozvaha a výkaz zisků a ztrát společnosti Sběrné suroviny – Pavel Tomeček.

**Tab. č. 3. 4.: Interpretace vývoje stavu složek aktiv v tis. Kč. za období let 2005 – 2010**

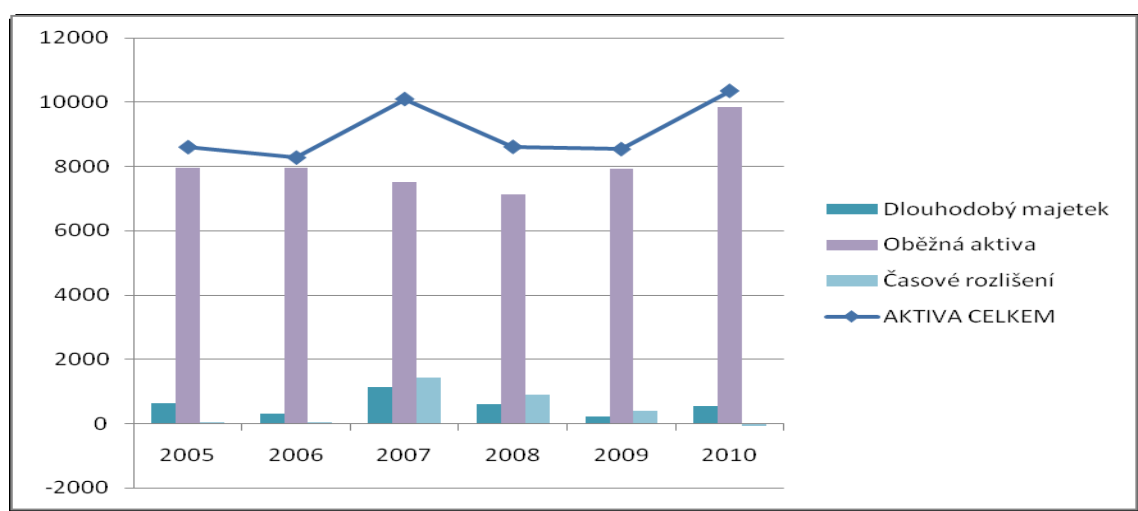
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>8604</b>	<b>8280</b>	<b>10089</b>	<b>8613</b>	<b>8543</b>	<b>10342</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	623	301	1143	594	229	559
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>623</b>	<b>301</b>	<b>1143</b>	<b>594</b>	<b>229</b>	<b>559</b>
Zásoby	246	1634	1977	1128	719	786
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	6249	3922	4960	2245	1447	4976
Krátkodobý finanční majetek	1428	2393	571	3746	5755	4091
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>7953</b>	<b>7949</b>	<b>7508</b>	<b>7119</b>	<b>7921</b>	<b>9853</b>
<b>Časové rozlišení</b>	<b>28</b>	<b>30</b>	<b>1438</b>	<b>900</b>	<b>393</b>	<b>-70</b>

**Zdroj:** Interní doklady firmy Sběrné suroviny – vlastní zpracování

## Celková aktiva

V tomto sledovaném úseku dosáhla celková aktiva kolísavých hodnot. Nejprve klesla z roku 2005 v roce 2006 o 3,8 %, tedy na minimum ve sledovaných obdobích a to na hodnotu 8,280 mil. Kč. Poté v roce 2007 vzrostla o největší část o 21,8 %, což představovalo nárůst o 1,8 miliónu korun. V roce 2008 došlo ke zlomu a celková aktiva klesly o 14,7 % a v dalším roku o 0,8 %. V posledním sledovaném roce, aktiva společnosti narostly o 21 % a to na nejvyšší hodnotu 10,342 mil. Kč.

**Graf č. 3.8.: Celková aktiva společnosti Sběrné suroviny v tis. Kč. a jejich struktura v období 2005 - 2010**



**Zdroj:** Interní doklady firmy Sběrné suroviny – vlastní zpracování

## Dlouhodobý majetek

U dlouhodobého majetku je patrné, že firma výrazně neinvestuje velké částky do majetkové vybavenosti. Největší podíl na celkových aktivech měla tato položka v roce 2007, kdy tvořila 11,3 % s hodnotou 1,143 mil. Kč. Poté byl citelný pokles až do roku 2009, kdy dosáhla minima 229 tisíc Kč a tvořila 2,7 % z celkových aktiv. V roce 2010 se situace obrátila a bylo cítit, že ekonomická krize pozvolna odeznívá. Společnosti podíl dlouhodobého majetku vzrostl víc jak 2 násobně a tvořil 5,4 % podíl celkových aktiv.

## Dlouhodobý nehmotný majetek

Ve firmě momentálně za sledovaný úsek není žádný nehmotný majetek. Firma nedisponuje žádným majetkem jako je software, zřizovací výdaje nebo goodwill.

## Oběžná aktiva

Tato společnost, jak je patrné z grafu a údajů, má většinové složení z celkových aktiv v oběžných aktivech. Oběžná aktiva se většinou pohybují kolem 8 mil. hranice. Drobně klesaly jen v roce 2007 a 2008, kdy dosáhla minima 7,119 mil. Kč. V následujícím roce 2009 vzrostly o 11 % a v posledním roce byl patrný největší nárůst o 24,4 % a to na 9,853 mil. Kč.

**Graf č. 3.9.: Oběžná aktiva společnosti Sběrné suroviny v tis. Kč. a jejich struktura za období 2005 - 2010**



**Zdroj:** Interní doklady firmy Sběrné suroviny – vlastní zpracování

## Zásoby

Oběžná aktiva jsou tvořena z většiny zásobami, krát. finančním majetkem, krát. pohledávkami a dl. pohledávky. Zásoby společnosti v roce 2005 tvořili 3 % z oběžného majetku, v roce 2006 narostl vázaný kapitál zásob více jak 6 krát a tvořil 20,6 % podíl na oběžném majetku. Nejvyšší hranice zásob 1,977 mil. Kč. i podíl na oběžném majetku 26,3 % dosáhli v roce 2007. Podnik si ponechával větší zásoby kvůli zhoršeným cenám v naději, že začnou růst. Bohužel v roce následujícím, z důvodu ekonomické krize hodnota nakoupených surovin klesala. V letech 2008 a 2009 firma snižovala zásoby, nejprve o 43 % a poté o dalších 34 %, aby měla co nejméně finančních prostředků vázaných v zásobách a hodnota zásob na konci roku 2009 měla hodnotu 719 tis. Kč. Poslední rok 2010 hodnota zásob vzrostla jen nepatrně o 9 %.

## **Dlouhodobé pohledávky**

Mají splatnost větší než rok, a této firmě jsou nulové, protože nejdelší evidované pohledávky mají splatnost maximálně 90 dní.

## **Krátkodobé pohledávky**

Krátkodobé pohledávky tvoří největší část oběžného majetku, když tento podnik nemusí čelit ekonomické krizi. V období ekonomické krize v roce 2008 a 2009 byl vyvíjen tlak na dřívější splatnost pohledávek a potřebu mít více finančních prostředků na účtech a ne v pohledávkách. Krátkodobé pohledávky měli největší hodnotu 6,249 mil. Kč a podíl až 79 % z oběžných aktiv na začátku sledovaného úseku v roce 2005. V následujícím roce klesly na hodnotu 3,922 mil. Kč a tvořili z objemu oběžných aktiv 49 % podíl. Další rok pak opět krat. pohledávky rostly na hodnotu 4,960 mil. Kč a podíl 66 % podíl. V období krize, jak již bylo uvedeno, byl vyvíjen tlak na dřívější platby pohledávek, a tak nejprve v roce 2008 klesly pohledávky na 2,245 mil Kč. a 31,5 % podíl a další rok na 1,447 mil Kč. a 18 % podíl. Rok 2009 byl, tedy co se týče krátkodobých pohledávek na nejnižší úrovni. V posledním roce pozvolna klesal tlak na brzké placení pohledávek, a tak narostli více jak na trojnásobek a to hodnotu 4,976 mil. Kč a 50,5 % podíl.

## **Finanční majetek**

Finanční majetek, složený z hotových peněz a peněz na běžném účtu v období 2005 – 2007 kolísal, nejprve měl hodnotu 1,4 pak 2,4 a pak 0,5 mil. Kč, což tvořilo 18, 30 a 7,6 % z celkového oběžného majetku. Po těchto obdobích nastala potřeba mít více peněz v hotovosti a v roce 2008 narostl kapitál na 3,7 mil. Kč a 52,6 % podíl. V následujícím roce se tato potřeba finančních prostředků prohlubovala a dosáhla na maximum 5,7 mil. Kč a podíl až 72,6 % oběžného majetku. Poslední rok byl ve znamení uklidnění a probuzení z krize, a tak finanční prostředky činily 4,1 mil. Kč. Podíl sice klesl, díky vrácení důvěry v návratnost pohledávek, proto činil už jen 41,5 %.

## **Časové rozlišení**

V položkách časového rozlišení jsou údaje o příjmech a nákladech příštích období.



**Tab. č. 3. 5.: Interpretace vývoje stavu složek pasiv v tis. Kč za období 2005 – 2010**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>8604</b>	<b>8280</b>	<b>10089</b>	<b>8613</b>	<b>8543</b>	<b>10342</b>
Základní kapitál	6112	6060	7527	7920	9579	8054
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0
Rezervní fond, nedělitelný fond	0	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	0	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření běžného účetního období	143	1097	792	-392	-1676	1712
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>6255</b>	<b>7157</b>	<b>8319</b>	<b>7528</b>	<b>7903</b>	<b>9766</b>
Rezervy	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	2349	1123	1770	1085	640	576
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0	0	0
<b>Cizí zdroje</b>	<b>2349</b>	<b>1123</b>	<b>1770</b>	<b>1085</b>	<b>640</b>	<b>576</b>
<b>Časové rozlišení</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Zdroj:** Interní doklady firmy Sběrné suroviny – vlastní zpracování

### **Celková pasiva**

Celková pasiva od roku 2005 až 2007 postupně narůstala. Nejvyšší hodnotu v roce 2007 měla 10,089 mil Kč. V období krize roku 2008 a 2009 klesly pasiva i v závislosti na aktiva na 8,613 a 8,543. V roce 2010 narostly pasiva na největší hodnotu 10,342 mil. Kč.

### **Vlastní kapitál**

V této společnosti tvoří z většiny složku kapitálového krytí. Jak je patrné z údajů jeho hodnota se neustále zvyšovala až na období krize. Ve sledovaných obdobích na počátku, tedy v roce 2005, činil vlastní kapitál o hodnotě 6,255 mil. Kč podíl 73 % z celkových kapitálových zdrojů. V dalším roce jeho hodnota stoupla (o 14 %) a dosahovala částky 7,158 mil Kč. Jelikož byla dobrá sezóna, vytvořila tak dobrý základ pro sezónu následující rok

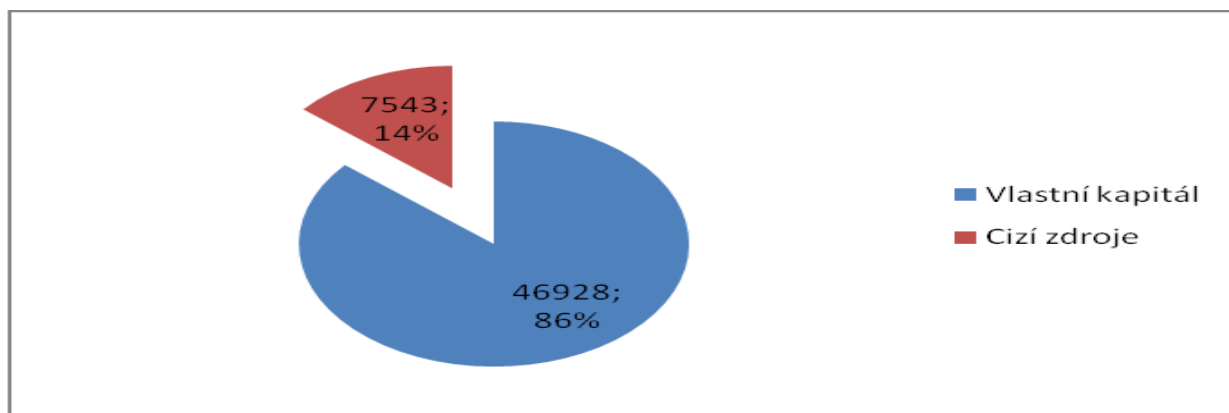


2007, kdy jeho hodnota opětovně vzrostla (tentokrát o 16 %) na částku 8,319 mil Kč. Zlom nastal při propuknutí finanční a ekonomické krize, kdy v roce 2008 poklesl vlastní kapitál sice jen mírně (o 9,5 %, 791 tis. Kč), ale zabrzdil se tak pozvolný růst. V roce 2009, pak již byl patrný velmi malý růst (5 %, 375 tis. Kč) a částka činila 7,903 mil Kč. Největší nárůst byl vidět v roce 2010, kdy již byl patrný vliv vylepšení ekonomické situace v zemi a v této společnosti byla dosažená výsledná částka 9,766 tedy nárůst o 23,6 % (1,863 mil. Kč).

### Cizí zdroje

U cizích zdrojů se pozornost zaměřuje na jejich celkový podíl v porovnání s vlastními zdroji. Když sečteme hodnoty za všechny sledované období roky 2005 – 2010 je vidno na následujícím grafu v procentech a v tis. Kč.

**Graf č. 3.10.: Suma cizích a vlastních zdrojů vyjádřená v procentech a v tis. Kč. za období 2005 - 2010**



**Zdroj:** Interní doklady firmy Sběrné suroviny – vlastní zpracování

Cizí kapitál je u této společnosti za sledované období tvoří podíl 14 %, což je velmi nízké zastoupení. Vypovídá to o větší finanční stabilitě. Firma není vázaná bankovními úvěry. Pro tuto společnost je to velmi zásadní prvek stability.

Podrobněji nyní hodnoty cizího kapitálu postupně podle časové posloupnosti. Nejprve v roce 2005 činila hodnota 2,349 mil. Kč. Poté pozvolna klesla na částku 1,123 mil. Kč a v dalším období mírně vzrostla na 1,770. Dále drobně klesal na 1,085 mil Kč, a pak 645 tis. Kč., a v posledním roce 2010 byla hodnota cizího kapitálu pouze 576 tis. Kč. Složení cizích zdrojů jsou ovlivněny ze 100 % pouze krátkodobými závazky vůči dodavatelům a je zde nulový podíl závazků úvěrových nebo rezerv.

### Výsledek hospodaření běžného účetního období

Jak již je patrné z názvu této položky pasiv, jedná se o nejdůležitější ukazatel hospodaření společnosti. Jeho znázornění dále na následujícím grafu (č. 3.11).

Graf č. 3.11. : *Výsledek hospodaření běžného účetního období v tis. Kč za období 2005 - 2010*



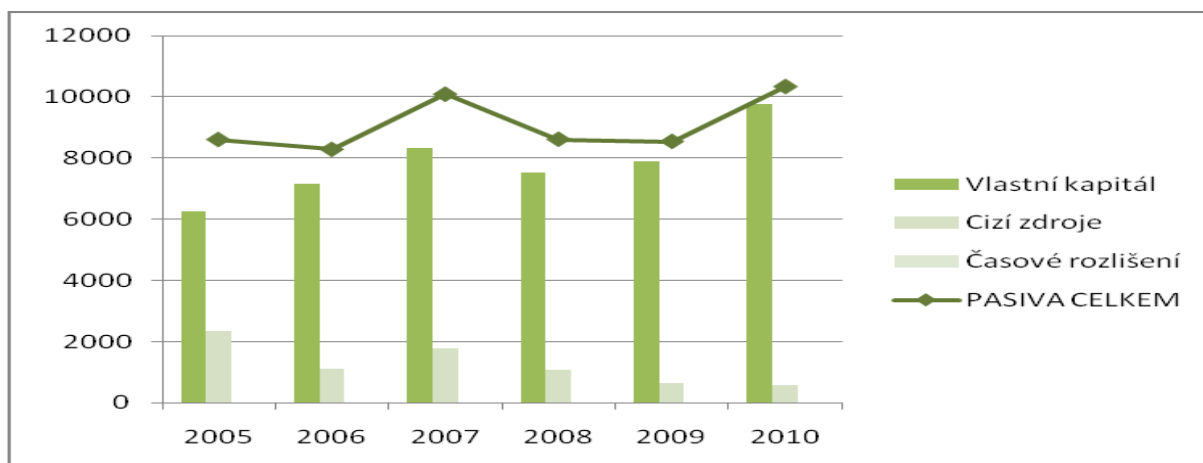
**Zdroj:** Interní doklady firmy Sběrné suroviny – vlastní zpracování

Je zde viditelný a citelný zásah ekonomické krize, ale taky prudký růst na konci tohoto období. Nejprve firma dosahovala v roce 2005 hodnotu 143 tis. Kč. Poté firma dosahovala růstu více jak 7 násobného na hodnotu v roce 2006 a to 1,097 mil. Kč. Pak se růst zastavil a nastal drobný pokles o 28 % na hodnotu 792 tis. Kč. Pak však v roce 2008 firma byla zatažena do ekonomické krize a nastal prudký propad a záporný výsledek – 392 tis. Kč. Špatná situace vrcholila v roce 2009. Spousta firem v daném tržním odvětví dokonce musely ukončit provoz. Firma Sběrné suroviny – Pavel Tomeček dosáhla ztráty ve výši - 1,676 mil Kč. Naštěstí se situace v posledním období rapidně vylepšila a společnost v posledním období dosáhla výrazně kladného výsledku 1,712 mil Kč.

## Časové rozlišení

Časové rozlišení není zastoupeno žádnými výdaji příštích období.

**Graf č. 3.12.: Celková aktiva společnosti Sběrné suroviny a jejich struktura v tis. Kč za období 2005 -2010**

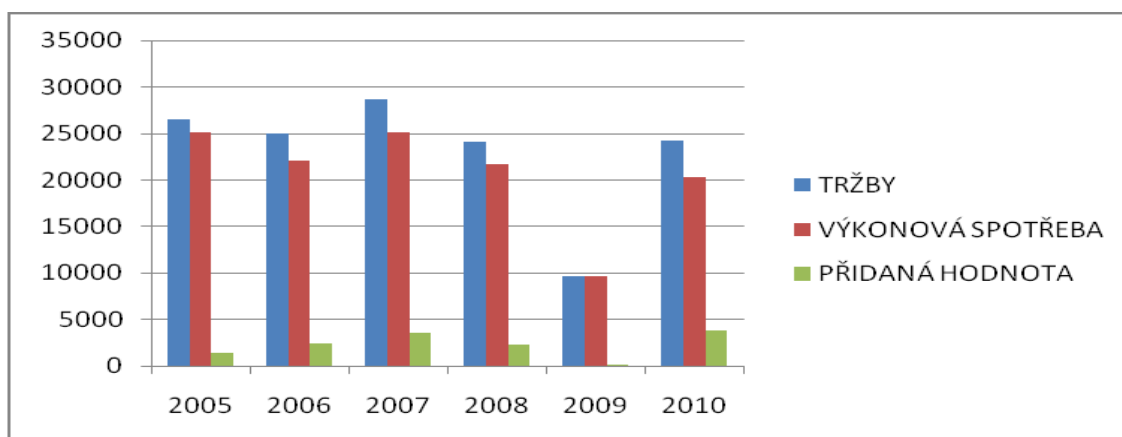


**Zdroj:** Interní doklady firmy Sběrné suroviny – vlastní zpracování

**Tab. č. 3. 6.: Interpretace vývoje vybraných položek výkazu zisku a ztráty v tis. Kč za období let 2005 – 2010**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
TRŽBY	26526	24937	28633	24101	9711	24242
VÝKONOVÁ SPOTŘEBA	25112	22119	25119	21755	9620	20368
PŘIDANÁ HODNOTA	1377	2448	3514	2346	91	3874

**Graf č. 3.13.: Přehled vybraných položek zisků a ztrát v tis. Kč. za období 2005 - 2010**



**Zdroj:** Interní doklady firmy Sběrné suroviny – vlastní zpracování

## **Tržby za zboží a náklady na prodané zboží vynaložené**

Společnost Sběrné suroviny – Pavel Tomeček začala na hodnotě 26,526 mil. Kč v roce 2005. V následujícím roce mírně tržby oslabili a to o 6 % (1,589 mil. Kč) na hodnotu 24,937 mil. Kč. V roce 2007 se situace vylepšila a tržby stouply o 14,8 % na nejvyšší hodnotu 28,633 mil. Kč. V roce 2008 se pomalu přibližovala ekonomická krize a tržby klesly na 4,532 mil. Kč (16 %). Dosahovaly hodnoty 24,101 mil. Kč. V roce 2009 byla cítit obrovským způsobem ekonomická krize a tržby se propadly až o 60 % (14,390 mil. Kč) a na hodnotu 9711, tedy veliký pokles. V posledním roce 2010, však hodnota tržeb se vrátila zhruba do normálu a tržby opět stouply o 60 % nahoru (14,531 mil. Kč) na hodnotu 24,242 mil. Kč.

## **Výkony a výkonová spotřeba**

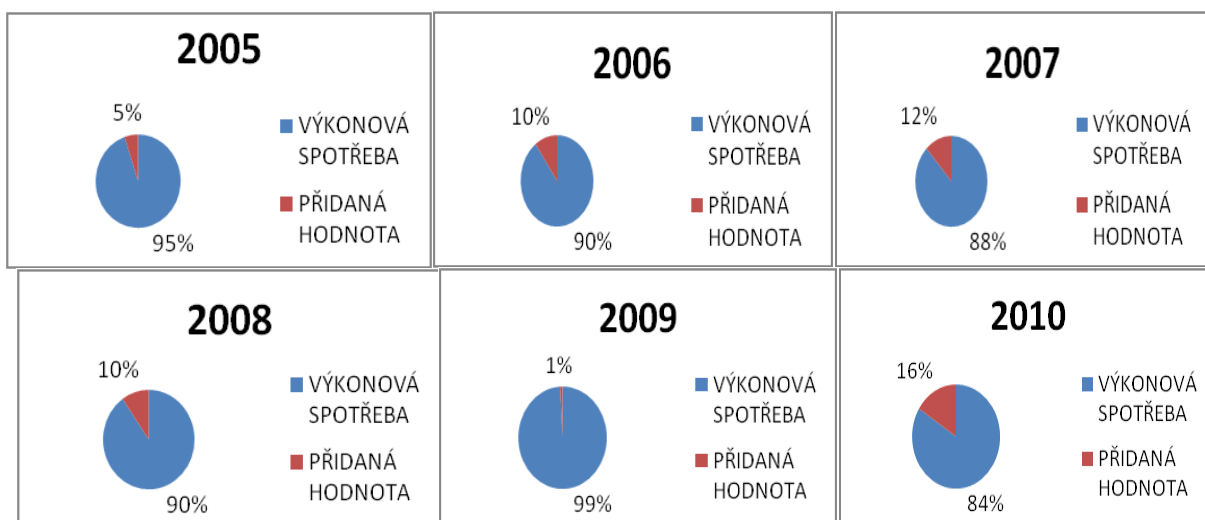
Při rozebírání této položky zisků a ztráty se začne tím konstatováním, že tyto náklady vynaložené na výkonovou spotřebu jsou velmi vysoké. Největší část tvoří náklady na nákup surovin. Aby firma mohla mít tržby, musí také vynaložit velké prostředky na jejich nákup, aby je získala tato ona a ne konkurenční podnik. Nyní se zaměří na poměry mezi výkonovou spotřebou a přidané hodnotě z celkových tržeb.

Jak je vidno z grafů níže uvedených výkonová spotřeba v roce 2005 činila 95 % a v dalším roce klesla na 90 %, tedy rostla marže až do roku 2007, kdy činila 88 %. Situace se začala měnit v roce 2008 kdy výkonová spotřeba pozvolna narostla na 90 %. Dramaticky se situace změnila v roce 2009, kdy výkonová spotřeba narostla až na 99 % z tržeb. V posledním roce, však výkonová spotřeba tvořila nejmíň a to „pouze“ 84 % z tržeb.

## **Přidaná hodnota**

Jak je vidno přidaná hodnota byla nejvyšší v podílu na tržbách v roce 2010 a to 84 % z tržeb hodnotou 3,874 mil. Kč. Naopak kritická situace byla v roce 2009, kdy tvořila pouhé 1 % z podílu tržeb s hodnotou 91 tisíc Kč.

**Grafy č. 3.14.: Poměry v procentech výkonových spotřeba přidané hodnoty na tržbách za vybrané období 2005 - 2010**



**Zdroj:** Interní doklady firmy Sběrné suroviny – vlastní zpracování

### 3.4 Analýza konkrétních poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů je nejpoužívanější metodou finanční analýzy podniku. Je poměrně rychle proveditelná a není příliš nákladná. Data pro zpracování těchto poměrových ukazatelů byla získána z interních zdrojů Sběrné suroviny – Pavel Tomeček.

#### 3.4.1 Poměrové ukazatele rentability

Následující tabulka obsahuje vypočítané ukazatele pomocí vzorců uvedených v teoretické části práce.

**Tab. č. 3. 7.: Přehled ukazatelů rentability u firmy Sběrné suroviny za období 2005 - 2010**

Ukazatele rentability		2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>ROA = EBIT / celková aktiva</b>	(%)	1,80	18,47	10,72	-4,55	-19,62	16,55
Obrat celkových aktiv = tržby / celková aktiva	(Kč)	3,08	3,01	2,84	2,80	1,14	2,34
<b>ROS = EBIT / tržby</b>	(%)	0,58	6,13	3,78	-1,63	-17,26	7,06
Marže čistého zisku = čistý zisk / tržby	(%)	0,54	4,4	2,77	-1,63	-17,26	7,06
<b>ROI = EBT / celkový kapitál (aktiva)</b>	(%)	1,80	18,47	10,72	-4,55	-19,62	16,55
<b>ROE = čistý zisk / vlastní kapitál</b>	(%)	2,29	15,33	9,52	-5,21	-21,21	17,53
Finanční páka = ROE / ROCE	(Kč)	0,92	0,72	0,73	1	1	1
<b>ROCE = EBIT / vlastní kapitál + dl. Kapitál</b>	(%)	2,48	21,36	13,01	-5,21	-21,21	17,53

**Zdroj:** Interní doklady firmy Sběrné suroviny – vlastní zpracování

### **ROA – ukazatel rentability celkových vložených aktiv (vzorec č.7)**

Tento ukazatel slouží k tomu, aby se zjistila míra návratnosti aktiv, jedná se tedy o poměr mezi dosaženým ziskem a celkovými aktivami podniku. S využitím provozního zisku se zjistí produkční síla aktiv, v tomto podniku před odpočítáním daní a nákladových úroků. Rentabilita aktiv v roce 2005 byla 1,8 %. Nizké číslo, ale v kladné hladině. V následujícím roce dosáhla rentabilita aktiv maxima a to, když dosahovala úrovně 18,47 %. V dalším roce 2007 se pak hodnota tohoto ukazatele pohybovala na úrovni 10,72 %. V roce 2008 pak hodnota ukazatele klesla na záporné hodnoty – 4,55%. Pokles a propad byl nejcitlivější v roce krize, kdy tvořila rentabilita vložených aktiv -19,62 %. V posledním sledovaném roce 2010 se však hodnota ukazatele vrátila do kladných hodnot a to na 16,55%.

### **ROS – ukazatel rentability tržeb (vzorec č.3)**

Tento ukazatel byl nejprve velmi nízký rentabilita tržeb v roce 2005 dosahovala pouhých 0,58 %. Po té v roce 2006 vzrostla na 6,13 %. V následujícím roce drobně klesla na 3,78 %. V období krize 2008 – 2009 měla záporné hodnoty – 1,63 % a pak dokonce – 17,26. V posledním roce však rentabilita tržeb dosáhla maxima za sledované období a to 7,06 %.

### **ROI- ukazatel rentability vloženého kapitálu (vzorec č.5)**

Ukazatel rentability je jedním z nejvýznamnějších ukazatelů podle tabulky výše uvedené se ukazatel ROA a ukazatel ROI s totožnými údaji za určitá období. Protože firma nevyžívala žádné úvěry a nemusela tak platit žádné nákladové úroky.

### **ROE – ukazatel rentability vlastního kapitálu (vzorec č.8)**

Návratnost vlastního kapitálu je velmi důležitým ukazatelem v období 2005 byla nízká, ale kladná na 2,29% v roce 2006 vzrostla na 15,33%. V další roce 2007 rentabilita vlastního kapitálu klesla na 9,52 %. V období krize (2008 – 2009) stejně jako u jiných ukazatelů, byl i tento ukazatel v záporných hodnotách a to -5,21 a -21,21 %. V posledním roce 2010, stoupl ukazatel ROE zpět do kladných hodnot na 17,53 %.

## ROCE – ukazatel rentability dlouhodobých zdrojů (vzorec č.9)

Tímto ukazatelem je sledována výnosnost dlouhodobě investovaného kapitálu. Jak je vidět z údajů v tabulce v roce 2005 byla hodnota tohoto ukazatele 2,48 % . V následujícím roce byla hodnota tohoto ukazatele za sledované období na maximální hranici a to 21,36 %. V dalším roce drobně klesla na hodnotu 13,01 %. V dalších období se již shodovala tato hodnota ukazatele s hodnotami ukazatelů ROE, protože podnikatel neplatil daň ze zisku z důvodů ztráty v minulých období.

### 3.4.2 Poměrové ukazatele aktivity

Následující tabulka (Tab. 3.8) obsahuje vypočítané hodnoty jednotlivých poměrových ukazatelů aktivity dle vzorců č. 12. – 18.

**Tab. č. 3. 8.: Přehled ukazatelů aktivity u firmy Sběrné suroviny za období 2005 - 2010**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Obrat celkových aktiv = tržby / celková aktiva</b> (krát.)	3,08	3,01	2,84	2,80	1,14	2,34
<b>Obrat stálých aktiv = tržby / stálá aktiva</b> (krát.)	13,81	27,51	8,83	14,50	37,31	18,50
<b>Obrat zásob = tržby / zásoby</b> (krát.)	34,98	5,07	5,10	7,64	11,88	13,16
<b>Vázanost celkových aktiv = celková aktiva / tržby</b> (Kč)	0,32	0,33	0,35	0,36	0,88	0,43
<b>Doba obratu zásob = zásoby / (tržby / 360)</b> (dny)	3,34	23,59	24,86	16,85	26,65	11,67
<b>Doba obratu pohledávek = pohledávky / (tržby / 360)</b> (dny)	84,81	56,62	62,36	33,53	53,64	73,89
<b>Doba obratu závazků = krátkodobé závazky / (tržby / 360)</b> (dny)	31,88	16,21	22,25	16,21	23,73	8,55

**Zdroj:** Interní doklady firmy Sběrné suroviny – vlastní zpracování

### Obrat celkových aktiv

Informuje o tom kolikrát objem tržeb je větší než celková aktiva společnosti. Tento ukazatel pozvolna klesal. Nejprve v roce 2005 byla jeho hodnota 3,08. V dalším roku 2006 drobně klesl na 3,01. V tomto trendu vývoj pokračoval i v dalším období 2007 a měl hodnotu 2,84. Nejnižší hodnotu tohoto ukazatele měla firma Sběrné suroviny v roce 2009, kdy měl hodnotu pouhých 1,14. Poslední období bylo ve znamení růstu a ukazatel se vyšplhal na hodnotu 2,34.

### Vázanost celkových aktiv

Vázanost celkových aktiv informuje o výkonnosti a intenzitě podniku k dosažení tržeb. Čím nižší je ukazatel, tím lépe. Podnik pak roste, a nemusí zvyšovat ani své finanční

zdroje. V prvním měřeném období 2005, byl naměřen tento ukazatel na hodnotě 0,32 Kč. Tento ukazatel patří mezi nejstabilnější. Trend velmi pozvolnému růstu měl tento ukazatel v období 2006-2008 (0,33;0,35 a 0,36 Kč.). Zlom opět nastal v klíčovém období roku 2009. Ukazatel vzrostl až na 0,88 Kč. V posledním období 2010 se pak tento ukazatel pozvolna vrátil na stabilní hladinu 0,43 Kč.

### **Obrat stálých aktiv**

Ukazatel obratu stálých aktiv začínal v roce 2005 na hodnotě 13,81. V roce 2006 byl a jeho hodnota zvýšená a to z důvodu nízkého stavu dlouhodobého hmotného majetku a to na hodnotu 27,51. V dalším roce klesl na minimum z měřeného období a to hodnotu 8,83. V tomto roce byla provedena větší investice do dlouhodobého majetku. Ukazatel v dalším období pak drobně narostl na 14,5. V období krize 2009 ukazatel zaznamenal maxima o hodnotě 37,31. V posledním roce se ukazatel stabilizoval a klesl na hodnotu 18,5.

### **Doba obratu zásob**

Doba obratu zásob se vyvíjela v prvním roce na minimální hranici 4 dny. To bylo způsobeno tím, že v tomto roce byla na konci roku nízký stav zásob. V dalším 2006 roce počet dní vzrostl na 24 a dále se v následujícím období 2007 stabilizoval na 25 dní. V roce 2008 drobně klesl počet dní na 17. Ukazatel měl největší hodnotu v roce 2009 o hodnotě 27 dní. V roce 2010 se počet dní zredukoval na 12.

### **Doba obratu pohledávek**

V prvním roce 2005 bylo dosaženo maximální dlouhé době obratu 85 dní. V dalším období klesl počet na 57 dní. Mírnému růstu došlo v roce 2007 na počet 63 dní. Minimální počet 34 dní byl naměřen v roce 2008. Ukazatel vzrostl v roce 2009 na počet 54 dní. V posledním roce dosáhl počet 74 dní nutných na dobu obratu pohledávek.

### **Doba obratu závazků**

Počet dní nutných k obratu závazků byl nižší než u pohledávek. V prvním roce 2005 bylo naměřeno maxima 32 dní. V následujícím roce klesl na hodnotu 17 dní. Pro další období 2007 počet dní mírně narostl na 23. Poté v dalším roce drobně klesl na 17 dní. Výraznější růst



nebyl ani v roce krize 2009, kdy bylo potřeba 24 dní. V posledním roce 2010 bylo dosaženo minima a to 9 dní.

### 3.4.3 Poměrové ukazatelé likvidity

Následující tabulka (Tab. č. 3.9) obsahuje hodnoty jednotlivých poměrových ukazatelů zadluženosti dle vzorců č. 19. – 21.

**Tab. č. 3.9.: Přehled ukazatelů likvidity u firmy Sběrné suroviny za období 2005 - 2010**

Ukazatele likvidity	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ukazatel běžné likvidity = oběžná aktiva / krátkodobé závazky (krát)	3,39	7,08	4,24	6,56	12,38	17,11
Ukazatel rychlé likvidity = (oběžná aktivita – zásoby) / krátkodobé závazky (krát)	3,28	5,62	3,12	5,52	11,25	15,74
Ukazatel okamžité likvidity = finanční krátkodobý majetek/krátkodobé závazky (krát)	0,61	2,13	0,32	3,45	8,99	9,99

**Zdroj:** Interní doklady firmy Sběrné suroviny – vlastní zpracování

#### Ukazatel běžné likvidity

Vyjadřuje celkovou likviditu, kolikrát jsou krátkodobé závazky pokryty oběžnými aktivy. Schopnost včas hradit své závazky je dostačující při ukazateli vyšším než 1,5. V tomto bodě je společnost dosahovala dostatečných hodnot. V prvním roce 2005 byl ukazatel změřen o hodnotě 3,39. V dalším období 2006 hodnota stoupla na 7,08. Mírný pokles byl zaznamenán v roce 2007 na hodnotu 4,24. Dále tento ukazatel pozvolna rostl v obdobích 2008 – 2010 a to hodnoty (6,56;12,38) a v posledním roce bylo dosaženo maxima 17,11.

#### Ukazatel rychlé likvidity

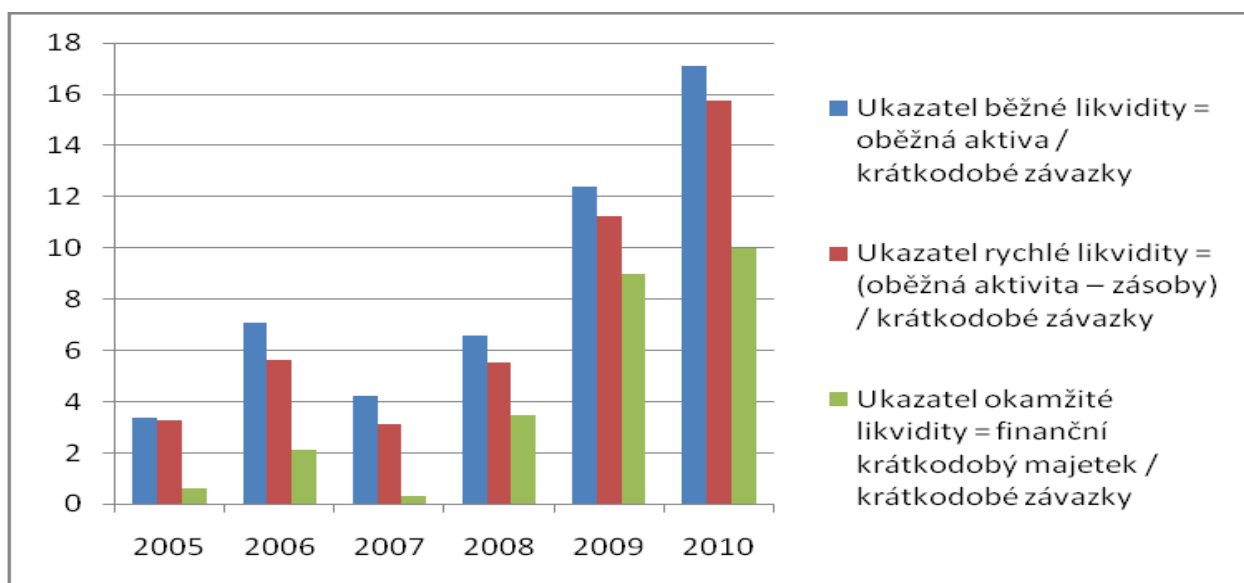
Tento ukazatel je vůči běžné likviditě ještě oproštěn od zásob, které jsou přeměnitelné na peníze během delší doby. Ukazatel by neměl klesnout pod hodnotu 1, ale v případě firmy Sběrné suroviny tato situace nehrozila. V prvním sledovaném období roku 2005 byla hodnota ukazatele 3,28. V následujícím roce vstoupila na 5,62. Ukazatel v následujícím ukazateli

klesly na 3,12. Od tohoto období narůstala hodnota kontinuálně na 5,52 a dále rostla, v roce 2009 činila hodnotu 11,25. Poslední rok byla naměřena maximální hranice 15,74.

### Ukazatel okamžité likvidity

Okamžitá likvidita se užívá k měření podniku uhradit právě splatné dluhy. Pro správnou likviditu je potřeba dosahovat hodnoty ukazatele minimálně 0,2. I v tomto ukazateli obstála firma Sběrné suroviny víc než obstojně. V prvním roce 2005 dosahovala hodnoty 0,61. V dalším roce 2006 se situace vylepšila na 2,13. Nejblíže kritické hranici firma byla v roce 2007, kdy úroveň ukazatele měla hodnotu pouhých 0,32. Od tohoto období nastal tlak, na zvýšení likvidity. Nejprve v roce 2008 měl ukazatel hodnotu 3,45 a v dalších obdobích dokonce 8,99 a v posledním 9,99. Blíže k těmto údajům na následujícím grafu č. 4.19.

**Graf č. 3.15.: Znázornění ukazatelů likvidity Sběrné suroviny roky 2005 - 2010**



**Zdroj:** Interní doklady firmy Sběrné suroviny – vlastní zpracování

### 3.4.4 Poměrové ukazatele zadluženosti

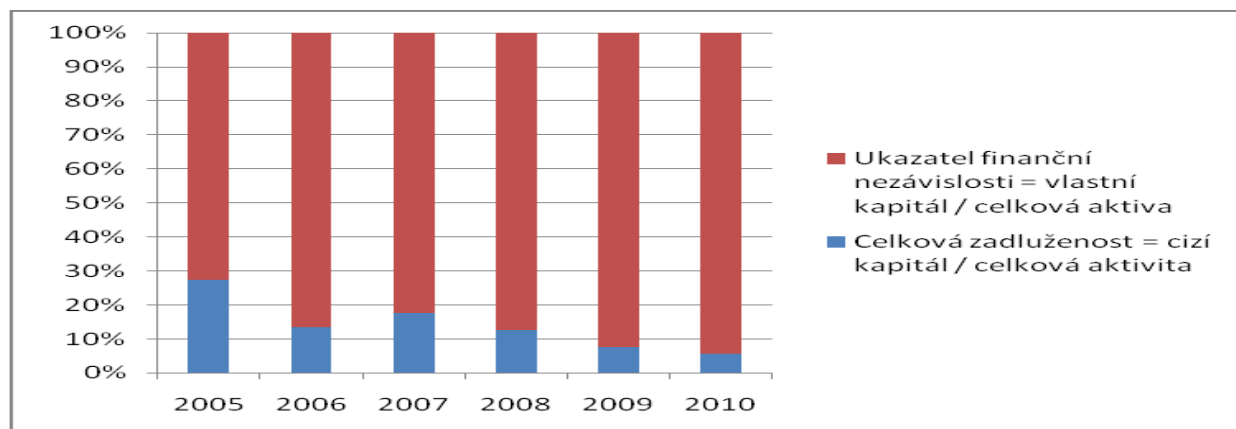
Následující tabulka (Tab. č. 3.10) obsahuje vypočítané hodnoty jednotlivých poměrových ukazatelů zadluženosti dle vzorců č. 22. – 23. Celková zadluženost je ukazatel věřitelského rizika. Pro věřitele je přijatelný nízký ukazatel zadluženosti.

**Tab. č. 3.10.: Přehled ukazatelů zadluženosti u firmy Sběrné suroviny za období 2005 - 2010**

Ukazatele zadluženosti	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Celková zadluženost = cizí kapitál / celková aktivita (%)	27,3013	13,5628	17,5439	12,5972	7,4915	5,5695
Ukazatel finanční nezávislosti = vlastní kapitál / celková aktiva (%)	72,6987	86,4372	82,4561	87,4028	92,5085	94,4305

**Zdroj:** Interní doklady firmy Sběrné suroviny – vlastní zpracování

**Graf č. 3.16.: Grafické znázornění v procentech podílu zadluženosti a finanční nezávislosti**



**Zdroj:** Interní doklady firmy Sběrné suroviny – vlastní zpracování

Jak je vidno z předcházející tabulky a grafu zadluženost podniku je nízká, cizí kapitál tvoří u této společnosti pouze krátkodobé závazky. Nejvyšší hodnota zadluženosti byla v roce 2005 ( 27 % a to 2,349 mil. Kč.). Naopak nejnižší hodnota byla v roce 2010 (5,5% s hodnotou 576 tis. Kč).

### 3.5 Metoda GM-TREND

Hlavní cíl této práce spočívá v odhalení a změření potenciálu podniku Sběrné suroviny – Pavel Tomeček, a pro tyto účely bude využito **metody „totální diagnózy“** podnikatelského potenciálu pod označením **GM-TREND**. Nejprve je provedena analytická část, a **to rozbor funkcí hlavních, základních** (u nich vytřídit ty činnosti produktivní tak i ty neproduktivní) a **odvozených**. Dále je provedena **SWOT analýza**. Tato analýza se soustředí na vnitřní část podniku, tedy odhalení silných a slabých míst a také na vnější část, tedy využití možných

příležitostí či eliminace hrozeb, kterým tento podnikatel musí čelit. Tato metoda bude aplikovaná na období pro roky 2009, 2010 a odhadovaný vývoj v roce 2011.

Dalším krokem, jenž bude realizován je **odhalení dynamiky potenciálu podniku** pro tyto období. Dále bude zapotřebí vytvořit **incidenční matici a syntézu** z těchto částí SWOT-analýzy. Po té co se vyhodnotí tři nejdůležitější položky slabých silných stránek, příležitostí a hrozeb, jsou tyto položky překresleny do **sítového grafu**. **Odhalí se, které z uzlů** v grafu jsou **počáteční** (tedy jsou prvním impulzem, jenž vyvolává další reakce v systému), **konečné** (tedy ty u kterých cesta v systému končí) a **uzlové** (ty v systému tvoří jakousi přestupní stanici mezi počátkem a koncem). **Ze sítového grafu**, který zobrazuje **cesty** mezi uzly, které v tomto systému **probíhají**.

Cesty nazýváme **linie** a ty, s **největší hodnotou jsou kritické**. Nejzápornější hodnota z linií relativních je **obranná linie** potenciálu a nejvyšší tedy **útočná linie**. Pak se z grafu vyčtou ty činnosti, které jsou pro podnik prospěšné a ty co by měl podnik eliminovat, případně přemístit mimo podnik ve formě outscoursingu a nebo vylepšit svými vlastními silami.

### 3.5.1 Analytická fáze – rozbor funkcí

Analytická fáze se zabývá identifikací hlavních činností, které jsou pro firmu ústřední tedy klíčové, pak základních, které jsou v úzké návaznosti na hlavní, a nakonec funkcí odvozených z těchto činností. Tedy byly rozděleny tyto charakteristiky na tři stupně.

#### 1. HLAVNÍ FUNKCE

Mezi hlavní činnosti společnosti patří **výkup surovin** a druhá je **provozní a obchodní činnost**. Za výkupní činnost zodpovídají výkupčí na obou sběrnách, kterými jsou pan Ivan Barták a pan Jiří Kinsler. Zodpovídají za to, že vykoupí danou surovinu, podle správného druhu a ceny. Dále zodpovídají i za to, že bude množství vykoupené odpovídat pozdějším zásobám. V rámci firemní strategie musí výkupčí poskytnout zákazníkovi kvalitní servis, včasné vyřízení a respektování požadavků a pokynů vedoucího. Firma se řídí podle desatera a filosofie podniku Sběrné suroviny – Pavel Tomeček.

### **Filosofie a desatero podnikatele:**

1. dosažení zisku (to by měl být hlavní cíl všech podnikatelů),
2. spokojený zákazník,
3. spokojený obchodní partner,
4. harmonický a sjednocený pracovní tým,
5. přehledná a v pořádku smluvní a platební morálka všech zúčastněných stran,
6. podnikání v souladu s životním prostředím,
7. inovace a využívání investičních lukrativních příležitostí,
8. přežití v době ekonomické krize,
9. za zaslouženou práci zaslouženou odměnu,
10. chování podle dobré morálky a vychování.

## **2. ZÁKLADNÍ FUNKCE**

### **Produktivní funkce:**

Další činnosti, jež jsou ve společnosti dále děleny na základní funkce. Útvar výkup surovin se dále dělí podle **druhu surovin** a podle **způsobu výkupu**. Sběrné suroviny vykupují suroviny jako je např. **volný šrotový materiál, barevné kovy, papír, měď, hliník atd.** Způsob výkupu může být, buď na provozovnách anebo přistavěním kontejnerů mimo provozovny. V podniku je potřebná dobře prováděná logistická činnost, protože u tohoto druhu podnikání je potřeba mít velké skladovací prostory. Proto je v této firmě potřeba nezanedbávat **logistickou činnost**. Při výkupu je zapotřebí také **controllingová činnost**, protože daná surovina musí být správně identifikovaná a zvážená. Je třeba velký rozdíl při výkupu magnetické a nemagnetické nerezky. Laik jen těžko rozezná rozdíly mezi těmito dvěma faktory, jenže prodejní cena se u obou je velmi rozdílná.

Další je **obslužná činnost** s ní je spojeno servis, jakým je zákazník obsloužen. **Lisování papíru** je další činností, která má svoje důležité místo ve společnosti. Ve sběrných surovinách se dále **upravuje, třídí a pálí železo** na malé, ale vysoko objemové, které se prodává do sléváren a to za lepší ceny.

### **Neproduktivní a ostatní funkce:**

**Informační funkce** je ve společnostech **marketing a reklama** společnosti pro širokou veřejnost. **Management a organizování** ve společnosti znamená vedení, rozdělení a

organizování funkcí pro jednotlivé zaměstnance společnosti. **Ekologické funkce** je zaměřená na ochranu životního prostředí.

Od těchto funkcí se odvíjí organizační struktura (uvedená v příloze č. 9,10,11).

### **3.5.2 Přiřazení potenciálů firmy k jednotlivým funkcím a jejich rozčlenění na vnější a vnitřní**

Pro zhodnocení vnitřních a vnějších funkcí byla zvolena následující níže uvedená škála:

*Pro silné stránky a příležitosti společnosti*

4 = extrémně silná

3 = velmi silná

2 = silná

1 = docela silná

*Pro slabé stránky a hrozby společnosti*

-4 = extrémně slabá

-3 = velmi slabá

-2 = slabá

-1 = docela slabá

#### **3.5.2.1 SWOT analýza a její bodové ohodnocení pro rok 2009**

##### ***Vnitřní funkce***

<b>Silné stránky společnosti:</b>	<b>Bodové ohodnocení:</b>
Široký sortiment surovin	2
Zhruba konstantní velikost trhu	3
Silný objem stálých zákazníků	3
Silné postavení na trhu papíru	2
Prověření odběratelé a eliminace nesolventních	2
Nízké zadlužení firmy	2

<b>Slabé stránky společnosti</b>	<b>Bodové ohodnocení:</b>
Dlouhá doba splatnosti pohledávek	-1
Poměrně silný konkurenční trh	-3
Podnikání ne na vlastních prostorách	-2
Zisk kolem bodu zvratu	-4
Slabá reklama a marketing	-2

### ***Vnější funkce***

<b>Příležitosti společnosti</b>	<b>Bodové ohodnocení:</b>
Rozšíření zákaznické sítě	2
Zvýšení cen surovin	3
Vytvoření reklamy na internetu	2
Rozšíření teritoria na nové lokality	2
Smluvní ceny	3

<b>Ohrožení společnosti</b>	<b>Bodové ohodnocení:</b>
Silný konkurenční boj	-3
Růst nákladů na práci	-3
Nesolventnost důležitých odběratelů	-3
Špatný ekonomický cyklus	-4

### **3.5.2.2 Dokumentace k výrokům uvedených faktů za rok 2009 a odůvodnění jejich ohodnocení**

**Široký sortiment surovin** je ohodnocen **2** a to z důvodů, že rozložení na více druhů surovin diverzifikuje riziko toho, když nastane špatná situace na trhu jedné komodity, lze propad a určité ztráta dohonit a zmírnit díky optimální situaci na trhu komodit u jiné suroviny. **Zhruba konstantní velikost trhu 3**, tento trh je poměrně stabilní, protože na trhu je neustálá potřeba suroviny obnovovat pro další nové zpracování. Je zde důležitá výška cen výkupů a prodejů surovin. **Silný objem stabilních zákazníků 3**. Tato firma má poměrně vybudované zázemí, a proto má již své stálé zákazníky, ovšem mohlo by jich být možná trochu více. Je zde chyba absence internetových stránek. **Silné postavení na trhu papíru 2**. V roce 2009 se papír zdá, pro jeho nízkou ziskovost možná i ztrátovou činnost, jako málo lukrativní. Konkurenční firma Pragometal hodlá tento trh opustit. Sběrné suroviny, však na tomto trhu

zůstává. **Prověření odběratelů a eliminace nesolventních 2.** Dnešní doba víc, než jakákoliv před tím potvrzuje pravidlo: Důvěřuj, ale prověřuj. Protože krize, která postihla i toto odvětví, a konkurence přitlačuje výsledek hospodaření k bodu zvratu existence firmy. A nezaplacení některých pohledávek může firmu citelně oslabit. **Nízké zadlužení firmy 2.** U této společnosti nejsou velké finanční závazky, společnost ještě sice splácí leasing za nový nákladní automobil IVECO.

**Dlouhá doba splatnosti pohledávek -1.** V případě nutnosti peněžních prostředků, doba splatnosti některých klíčových partnerů dosahuje i delší doby než 60 dnů u hlavního odběratele přerovských sléváren to bývá i déle než 90 dní. To může firmu stavět do horší pozice, naštěstí rezervy na volný kapitál potřebný na koupi je dostatečná, ovšem ekonomická krize může situaci změnit. **Poměrně silný konkurenční trh -3.** Boj firem na tomto trhu je poměrně silný, a když tato firma má silnou osobu majitele, který dokáže vyjednávat a nebojí se konkurovat, může se stát, že tento boj může i prohrát. **Podnikání na ne vlastních prostorách -2.** Tento podnikatel podniká na prostorách, jež sám nevlastní, pouze si je pronajímá. Nájem však není příliš vysoký, ale případná neshoda s majiteli pozemků může komplikovat samotné podnikání. **Zisk kolem bodu zvratu -4.** V každém podnikání je otázka ziskovosti klíčová. Absence nebo jeho nízká hodnota může podnikatele přinutit ke konci podnikání. **Slabá reklama a marketing -2.** Absence internetových stránek a další efektivní marketingové strategie se může firmě zle vymstít.

**Rozšíření zákaznické sítě 2.** Možností je pár, jako hlavní příležitost k získání nových zákazníků by bylo využití internetových stránek, dále osobní návštěvy potenciální zákazníků. **Zvýšení cen surovin 3.** Prudký nárůst cen surovin může krátkodobě přinést větší marži, a tím pak i lepší rentabilitu pro podnik. Bohužel silná konkurence tuto marži opět za nějakou dobu srazí na nižší hodnoty. **Využití reklamy na internetu 2.** Dnešní doba si vyžaduje vizualizaci, protože dnes je internet téměř nutností a zákazníci ho používají s velkou oblibou. **Rozšíření teritoria na nové lokality 2.** Tato příležitost se nám jeví jako nejzajímavější. Kdybychom našli nějakou lokalitu se zajímavými atributy, jako je např. nízká konkurence, může to firmu pozvednout na vyšší obraty a tím jak doufáme i prosperitu a využití snížení nákladů. **Smluvní ceny 3.** Zde si firma vytváří prostor na obchodní vyjednávání se zákazníky. Když zákazník dodá velké množství, není pro firmu někdy na škodu zvýšit trochu základní výkupní cenu, aby zakázku získala právě ona.

**Silný konkurenční boj -3.** Jak již bylo dříve zmíněno tento druh podnikání je docela dobře obsazený a v moderní době, kdy firmy stále více vyvíjí tlak na snižování nákladů.



Obstát v boji není vůbec jednoduché. **Růst nákladů na práci -3.** Tak na výši mezd z důvodů růstu výdajů domácností a potřeby uhradit své náklady je citelný a ztráta některých klíčových zaměstnanců mohou firmu citelně oslabit. **Nesolventnost důležitých odběratelů -3.** Jak již jsme uvedli předtím. Platební nekázeň nebo krach klíčových partnerů může poškodit další články koloběhu tohoto řetězce a přivést firmu do potíží. **Špatný ekonomický cyklus -4.** Toto odvětví zažilo docela citlivě ekonomickou krizi, která postihla nejen českou ekonomiku, ale ekonomiku celého světa. Hrozba nějaké další je tedy reálná a nelze jí proto brát na lehkou váhu.

### 3.5.2.3 SWOT analýza a její bodové ohodnocení pro rok 2010

#### *Vnitřní funkce*

<b>Silné stránky společnosti:</b>	<b>Bodové ohodnocení:</b>
Široký sortiment surovin	3
Zhruba konstantní velikost trhu	3
Silný objem stálých zákazníků	3
Prostorový monopol na papír	4
Prověření odběratelů a eliminace nesolventních	3
Niské zadlužení firmy	3

<b>Slabé stránky společnosti</b>	<b>Bodové ohodnocení:</b>
Dlouhá doba splatnosti pohledávek	-1
Poměrně silný konkurenční trh	-3
Podnikání ne na vlastních prostorách	-2
Niský zisk	-3
Slabá reklama a nízký marketing	-1

#### *Vnější funkce*

<b>Příležitosti společnosti</b>	<b>Bodové ohodnocení:</b>
Rozšíření zákaznické sítě	2
Zvýšení cen surovin	4
Využití internetových stránek	2
Rozšíření teritoria na nové lokality	2

Smluvní ceny	3
--------------	---

Ohrožení společnosti	Bodové ohodnocení:
Silný konkurenční boj	-3
Růst nákladů na práci	-3
Nesolventnost důležitých odběratelů	-3
Špatný ekonomický cyklus	-4
Pronikání jiných firem z okolních regionů a možná ztráta prostorového monopolu	-3

#### 3.5.2.4 Dokumentace k výrokům uvedených faktů za rok 2010 a odůvodnění jejich ohodnocení a změny oproti roku předešlému

**Široký sortiment surovin** je ohodnocena 3, oproti roku předcházejícím se navýšila o jednu jednotku. Tedy její váha posílila a to z důvodů, že firma ze svého portfolia nevyřadila papír jako jejich blízcí konkurenti z důvodu jeho prodělečného provozování v minulém roce. V tomto roce 2010 je jeho provozování lukrativním předmětem koupě, úpravy a prodeje. **Zhruba konstantní velikost trhu 3.** Tato situace zůstala neměnná. **Silný objem stabilních zákazníků 3.** Tento faktor sice zůstává neměnný, přetrvává však absence internetových stránek. **Prostorový monopol na papír 4.** Jak již bylo řečeno. Tato firma v městě Přerově se stala jedinou firmou, jež vykupuje papír a to jí staví do role monopolisty na přerovském trhu, avšak lukrativní marže za jeho provozování lákají pro vstup další firmy z nedalekého okolí Olomouce či Prostějova. **Prověření odběratelů a eliminace nesolventních 3.** V předchozím roce 2009 se tato silná stránka společnosti ukázala jako velmi důležitá. Spoustu firem měly v minulém roce problémy a tak důkladná selekce a výběr těch spolehlivých partnerů ukázala jako velmi důležitá. Někteří partneři sice měli problém stihnout platby v daný termín, ale nakonec své závazky splnili všichni. Proto ohodnocení této stránky stoupl i 1 stupeň síly. **Nízké zadlužení firmy 3.** Leasing za nákladní automobil IVECO se podařilo splatit a společnost svou ztrátu nemusela krýt pomocí půjčky u bankovních institucí.

**Dlouhá doba splatnosti pohledávek -1.** Situace zůstala neměnná oproti minulému období. **Poměrně silný konkurenční trh -3.** Boj firem na tomto trhu stále silný. Některé firmy sice musely ukončit svou činnost nebo omezit počet provozoven či zredukovat suroviny, s kterými obchodují. Některé firmy však posílili svou situaci na trhu a další firmy

se do Přerova snaží expandovat z blízkého okolí. **Podnikání na ne vlastních prostorách -2.** Tato slabá stránka zůstala stejná, přestože firma čelila problému ukončení nájmu haly pro lisování papíru a musela najít za ni náhradu, aby nebyla ohrožená produkce, naštěstí se našla atraktivní a adekvátní náhrada a firma mohla plynule pokračovat v produkci a nebyla ohrožena. Proto tuto slabinu určujeme stále stejným bodovým ohodnocením. **Nízký zisk -3.** Situace se oproti minulému roku vylepšila. Firma si sice stále představuje lepší výnosy z vloženého kapitálu a vyšší míru zisku, ale situace se již vylepšila a proto se snižuje hodnota tohoto stupně o jeden bod. **Slabá reklama a marketing -1.** Absence internetových stránek sice stále přetrvává, ale v roce 2011 má již firma mít internetové stránky spuštěné a i další marketingová činnost firmy se vylepšila a proto byla snížena tato slabina podniku o jeden bod.

**Rozšíření zákaznické sítě 2.** Tato příležitost stále zůstává stejná, stále jsou tu možnosti využití možností internetu i dalších. **Zvýšení cen surovin 4.** V tomto roce se prudce zvedaly ceny za suroviny. To umožnilo to, aby firma prodávala dříve nakoupené zásoby surovin za lepší současnou prodejní cenu. Díky tomu se zvýšila zisková marže a tím i zisk. Proto tuto příležitost povyšujeme o jeden bod. **Využití reklamy na internetu 2.** Stále je považována za lukrativní příležitost. **Rozšíření teritoria na nové lokality 2.** Tato rovněž nebyla oproti minulému roku využita a firma výrazně nezvýšila své teritorium, za zmínku slouží možná expanze na základní školy, jakou lukrativní zdroj papíru se firmě poměrně dobře podařila. **Smluvní ceny 3.** Stále zajišťují solidní prostor pro vyjednávání jak se zákazníky dodavateli, tak i u odběratelů firem.

**Silný konkurenční boj -3.** Toto ohrožení je stále aktuální, firmy čím dál víc bojují o svůj prostor a větší míru zisku a tlak je čím dál víc citelnější. **Růst nákladů na práci -3.** Cenová inflace a nárůst cen spotřeby energií pohonných hmot a dalších stále firmu ohrožuje a snižuje ziskovou marži. **Nesolventnost důležitých odběratelů -3.** Toto ohrožení je také velmi silné v případě problémů velkých obchodních partnerů nesplněné pohledávky by firmu zásadně ohrožovaly. **Špatný ekonomický cyklus -4.** Toto odvětví zažilo docela citlivě ekonomickou krizi, která postihla nejen českou ekonomiku, ale ekonomiku celého světa. Hrozba nějaké další je tedy reálná a nelze jí proto brát na lehkou váhu. **Pronikání jiných firem z okolních regionů a možná ztráta prostorového monopolu -3.** Jak již bylo řečeno dříve firma má obavy, aby tlak konkurenčních firem vykupujících papír nezvýšila tlak na odlákávání zákazníků firmy Sběrné suroviny nebo, aby si v Přerově otevřely své sběrné.

Nebezpečí by také bylo, kdyby zavedené firmy na přerovském trhu, znovu neobnoví svoji činnost na výkupu, zpracování a prodeje papíru.

### 3.5.2.5 SWOT analýza a její bodové ohodnocení pro rok 2011

#### *Vnitřní funkce*

<b>Silné stránky společnosti:</b>	<b>Bodové ohodnocení:</b>
Stabilní a prověřené suroviny	3
Zhruba konstantní velikost trhu	3
Silný objem stálých zákazníků	3
Dominantní postavení na trhu papíru	3
Prověření odběratelů a eliminace nesolventních	3
Niské zadlužení firmy	3

<b>Slabé stránky společnosti</b>	<b>Bodové ohodnocení:</b>
Dlouhá doba splatnosti pohledávek	-1
Poměrně silný konkurenční trh	-4
Podnikání ne na vlastních prostorách	-2
Niský zisk	-3

#### *Vnější funkce*

<b>Příležitosti společnosti</b>	<b>Bodové ohodnocení:</b>
Rozšíření zákaznické sítě	2
Zvýšení cen surovin	4
Využití internetových stránek	2
Rozšíření teritoria na nové lokality	2
Smluvní ceny	3
Získání dotací od společnosti ECOCOM	1

<b>Ohrožení společnosti</b>	<b>Bodové ohodnocení:</b>
Silný konkurenční boj	-4

Růst nákladů na práci	-3
Nesolventnost důležitých odběratelů	-3
Špatný ekonomický cyklus	-4
Narůstající úbytek zakázek z důvodů tvrdších konkurenčních bojů	-3

### 3.5.2.6 Dokumentace k výrokům uvedených faktů a odůvodnění jejich ohodnocení a změny oproti roku předešlému

**Stabilní a prověřené suroviny** je ohodnocena **3**, tato silná stránka by mohla mít konstantní i pro příští rok 2011. Proto ji ohodnocujeme stejně. **Zhruba konstantní velikost trhu 3**. I Tato situace zůstala neměnná. **Silný objem stabilních zákazníků 3**. Tento faktor zůstává stejný, ale v tomto roce firma bude mít funkční internetové stránky a je jen otázka, kolik nových zákazníků může přilákat. **Dominantní postavení na trhu papíru 3**. Lákavá situace na trhu papíru a solidní marže pravděpodobně firma neudrží prostorový monopol na papír pro Přerov, pod tlakem konkurence z města nebo blízkého okolí. Proto klesla tato silná stránka firmy o jeden bod. **Prověření odběratelů a eliminace nesolventních 3**. Firma by mohla nemít problémy se špatnou morálkou placení od odběratelů i v tomto roce, a proto tato hodnota zůstává stejná. **Nízké zadlužení firmy 3**. Firma nepředpokládá, že by i v tomto roce měla využít bankovních půjček.

**Dlouhá doba splatnosti pohledávek -1**. Situace zůstala neměnná oproti minulému období. **Poměrně silný konkurenční trh -4**. Boj firem na tomto trhu stále silný a předpokládá se, že tomu bude i v příštím období a bude větší tlak a hrozí ztráta monopolního postavení na trhu. **Podnikání na ne vlastních prostorách -2**. Jak již bylo řečeno, může se stát, že by pronajímatel pozemků a prostorů mohl zkomplikovat situaci podnikateli, jako se tomu stalo v roce 2010 s halou na skladování a lisování papíru. **Nízký zisk -3**. Předpokládá se, že by mohla situace ohledně zisku mírně vylepšit oproti loňskému roku, ale stále by podnikatel chtěl mít větší zisky. **Slabá reklama a marketing 0**. Předpokládá se, že vzniklé internetové stránky a další marketingové strategie vylepší situace ve firmě, a proto této slabé stránce ubíráme jeden záporný bod a stává se tedy nulovou bez vlivu na potenciál.

**Rozšíření zákaznické sítě 2**. Tato příležitost stále zůstává stejná, společnost sice bude využívat internet, ale ještě nejsou známy přínosy. **Zvýšení cen surovin 4**. Tento faktor zůstává neměnný. **Využití reklamy na internetu 2**. V tomto roce se hodlá využít širší

reklama na internetu. **Rozšíření teritoria na nové lokality 2.** Tato rovněž nebyla oproti minulému roku využita a firma výrazně nezvýšila své teritorium, za zmínku slouží možná expanze na základní školy, jako lukrativní zdroj papíru se firmě poměrně dobře podařila. **Smluvní ceny 3.** Stále zajišťují solidní prostor pro vyjednávání jak se zákazníky dodavateli, tak i u odběratelů firem. **Získání dotací od společnosti ECOCOM 1.** Tato společnost poskytuje odměnu za zpracovávání odpadů. Společnost Sběrné suroviny, však zatím nedokázala tyto dotace získat, ale je zde možnost, že by se situace mohla změnit a firma si tak mohla mírně přilepšit.

**Silný konkurenční boj -4.** Toto ohrožení bude stále aktuální, firmy čím dál víc bojují o svůj prostor a větší míru zisku a tlak je čím dál víc citelnější. **Růst nákladů na práci -3.** Cenová inflace a nárůst cen spotřeby energií pohonných hmot a dalších opětovně bude firmu ohrožovat a snižovat ziskovou marži. **Nesolventnost důležitých odběratelů -3.** Toto ohrožení je také velmi silné v případě problémů velkých obchodních partnerů nesplněné pohledávky by firmu zásadně ohrožovaly. **Špatný ekonomický cyklus -4.** S tímto faktorem bude muset už vždy firma počítat a patří mezi opravdu ty největší nebezpečí. **Pronikání jiných firem z okolních regionů a možná ztráta dobrého pozice -3.** Hrozba nové dravé konkurence nebo rozšiřování stávající bude vždy hrozbou.

### 3.5.3 Stanovení podnikového potenciálu v absolutní a relativních hodnotách

Poté, co bylo provedeno bodové ohodnocení nalezených potenciálů. Stanovíme podnikový potenciál pomocí tří ukazatelů orientace sil a jejich vektorové pole.

#### 3.5.3.1 Výpočet absolutní (součet absolutních hodnot) a relativní (prostý součet kladných a záporných hodnot) hodnoty potenciálu firmy pro rok 2009

Tyto potenciály byly vypočítány na základě propočtů uvedených v příloze č.1.

#### Stanovení podnikového potenciálu pomocí 3 ukazatelů

orientace sil – vektorové silové pole

$$\text{VSP} = 24 + 35 + 24 + 24 + 35 - 31 - 31 - 31 - 42 = 7$$

globální váha silového pole – celkový potenciál firmy

$$\text{GVSP} = 24 + 35 + 24 + 24 + 35 + 31 + 31 + 31 + 42 = 277$$

relativní orientace silového pole

$$\text{ROSP} = \text{VSP}/\text{GVSP}$$

$$\text{ROSP} = (7 / 277) = -0,025$$

$$\text{ROSP} = 2,5 \%$$

**Rok 2009:** Celkový potenciál společnosti má hodnotu 277, orientace sil je kladná, to znamená, že převládají silné stránky a příležitosti, má hodnotu 7. Teda relativní orientace potenciálu se podílí **2,5 % na celkovém potenciálu**. Což je velmi nízký podíl a je potřeba ho navýšit.

### 3.5.3.2 Výpočet absolutní (součet absolutních hodnot) a relativní (prostý součet kladných a záporných hodnot) hodnoty potenciálu firmy pro rok 2010

Tyto potenciály byly vypočítány na základě propočtů uvedených v příloze 2.

#### Stanovení podnikového potenciálu pomocí 3 ukazatelů

orientace sil – vektorové silové pole

$$\text{VSP} = 31 + 53 + 31 + 31 + 42 - 24 - 24 - 24 - 24 - 35 = 57$$

globální váha silového pole – celkový potenciál firmy

$$\text{GVSP} = 31 + 53 + 31 + 31 + 42 + 24 + 24 + 24 + 24 + 35 = 329$$

relativní orientace silového pole

$$\text{ROSP} = \text{VSP}/\text{GVSP}$$

$$\text{ROSP} = (57 / 329) =$$

$$\text{ROSP} = 17,3 \%$$

Rozdělení potenciálu podniku na U, VP a SP a přepočet podmínek dynamiky celkového potenciálu pro roky 2009 – 2010

Výpočet dynamiky potenciálu pro porovnání roků 2009 a 2010.	VSP	GVS	ROSP
Rok		P =	
		PC	
0 – 2009	7	277	2,5%
1 – 2010	57	329	17,3 %

**stabilizovaný potenciál SP0** =  $329 - 277 = 52$

$2 - (52/277) = 2 - 0,188 = 1,812$ .  $KPC1 = 329/277 = 1,188$

**1,188 < 1,812** podmínka dynamiky potenciálu není splněna. Není zajištěná požadovaná dynamika transformace firmy.

**Rok 2010:** I v tomto roce nám vyšlo kladné vektorové silové pole s hodnotou 52, a teda převládající silné stránky a příležitosti. Hodnota celkového potenciálu je 329 a podíl relativní orientace **na celkovém potenciálu je 17,3 %**. Příčnou růstu, i přes mírně přes předešlou ekonomickou krizi, byl nárůst cen suroviny a opětovné zesílení firem napojených na Sběrné suroviny.

### **3.5.3.3 Výpočet absolutní (součet absolutních hodnot) a relativní (prostý součet kladných a záporných hodnot) hodnoty potenciálu firmy pro rok 2011**

Tyto potenciály byly vypočítány na základě propočtů uvedených v příloze 3.

#### **Stanovení podnikového potenciálu pomocí 3 ukazatelů**

orientace sil – vektorové silové pole

$$VSP = 28 + 48 + 28 + 28 + 38 + 18 - 22 - 22 - 22 - 22 - 32 = 68$$

globální váha silového pole – celkový potenciál firmy

$$GVSP = 28 + 48 + 28 + 28 + 38 + 18 + 22 + 22 + 22 + 22 + 32 = 276$$

relativní orientace silového pole

$$ROSP = VSP/GVSP$$

$$ROSP = (68 / 276) = 0,2463$$

$$ROSP = 24 \%$$

Rozdělení potenciálu podniku na U, VP a SP a přepoččet podmínek dynamiky celkového potenciálu pro roky 2008 – 2009



Výpočet dynamiky potenciálu pro porovnání roků 2010 a 2011. Rok	VSP	GVS	ROSP
		P =	
		PC	
0 – 2010	57	329	17,3 %
1 – 2011	68	276	24 %

stabilizovaný potenciál **SP0** = 276 – 329 = **-53**

$2 - (-53/329) = 2 - (-0,1611) = \mathbf{2,1611}$ .  $KPC1 = 276/329 = \mathbf{0,8480}$

**2,1611 < 0,848** podmínka dynamiky potenciálu není splněna. Není zajištěná požadovaná dynamika transformace firmy.

### 3.5.4 Výběrová selekce tří nejdůležitějších faktorů prvků z vnitřní a vnější části analýzy SWOT analýzy

Nyní se v této metodě musí vybrat tři nejpodstatnější faktory všech částí SWOT analýzy za jednotlivá období, aby z nich mohla být provedena **incidenční matice** (uvedená v přílohách č. 2,5,8).

Je v ní provedena kauzální analýza a slouží ke stanovení orientací interakcí. Na základě těchto incidenčních matic z jednotlivých období se sestaví **síťový diagram**, (uvedených v přílohách č. 3,6,9). Tento síťový diagram slouží k hledání součtu absolutních a relativních hodnot příslušných měr všech potenciálů v řetězci. Následuje vymezení (výchozích, uzlových a koncových) rozvojových a obranných řetězců sítě.

#### 3.5.4.1 Výběr nejdůležitějších potenciálů pro jednotlivé funkce a jejich individuální ocenění pro rok 2009

**Tab. č. 3.11.: Výběr nejdůležitějších potenciálů pro jednotlivé funkce a jejich individuální ocenění pro rok 2009**

Důležité potenciály	Silné stránky	Slabé Stránky	Příležitosti	Ohrožení
Zhruba konstantní velikost trhu	3			
Silný objem stálých zákazníků	3			
Silné postavení na trhu papíru	2			

Poměrně silný konkurenční trh		-3		
Zisk kolem bodu zvratu		-4		
Slabá reklama a marketing		-2		
Rozšíření zákaznické sítě			2	
Zvýšení cen surovin			3	
Smluvní ceny			3	
Růst nákladů na práci				-3
Nesolventnost důležitých odběratelů				-3
Špatný ekonomický cyklus				-4

**Zdroj:** vlastní zpracování

#### 3.5.4.2 Výpočet linií potenciálu za rok 2009:

**V relativní hodnotě:**

$$12(-4)+1(3)+2(3)+9(3) = 5$$

$$12(-4)+1(3)+4(-3)+5(-4) = 0$$

$$12(-4)+1(3)+4(-3)+7(2)+2(3)+9(3) = 4$$

$$12(-4)+1(3)+4(-3)+7(2)+5(-4) = -6$$

$$12(-4)+1(3)+4(-3)+7(2)+9(3) = 1$$

$$12(-4)+1(3)+4(-3)+10(-4)+5(-4) = -12$$

$$12(-4)+3(3)+8(3)+9(3) = 5$$

$$12(-4)+3(3)+9(3) = 2$$

$$12(4)+4(-3)+5(-4) = -3$$

$$12(-4)+5(-4) = -8$$

$$12(-4)+8(3)+9(3) = 2$$

$$12(-4)+9(3) = -1$$

$$12(-4)+10(-3)+5(-4) = -11$$

$$12(-4)+11(-3)+5(-4) = -11$$

**V absolutní hodnotě:**

$$12(4)+1(3)+2(3)+9(3) = 13$$

$$12(4)+1(3)+4(3)+5(4) = 14$$

$$12(4)+1(3)+4(3)+7(2)+2(3)+9(3) = 18$$

$$12(4)+1(3)+4(3)+7(2)+5(4) = 16$$

$$12(4)+1(3)+4(3)+7(2)+9(3) = 15$$

$$12(4)+1(3)+4(3)+10(4)+5(4) = 18$$

$$12(4)+3(3)+8(3)+9(3) = 13$$

$$12(4)+3(3)+9(3) = 10$$

$$12(4)+4(3)+5(4) = 11$$

$$12(4)+5(4) = 8$$

$$12(4)+8(3)+9(3) = 10$$

$$12(4)+9(3) = 7$$

$$12(4)+10(3)+5(4) = 11$$

$$12(4)+11(3)+5(4) = 11$$

**Kritická rozvojová linie potenciálu:** je nejvyšší relativní hodnota =

$$12(-4)+1(3)+2(3)+9(3) = 5$$

$$12(-4)+3(3)+8(3)+9(3) = 5$$

**Kritická obranná linie potenciálu:** je nejnižší relativní hodnota =

$$12(-4)+1(3)+4(-3)+10(-4)+5(-4) = -12$$

**Nejvyšší možná linie potenciálu:** nejvyšší absolutní hodnota =

$$12(4)+1(3)+4(3)+7(2)+2(3)+9(3) = 18$$

$$12(4)+1(3)+4(3)+10(4)+5(4) = 18$$

### 3.5.4.3 Výběr důležitých potenciálů pro jednotlivé funkce a jejich individuální ocenění pro rok 2010

**Tab. č. 3.12. : Výběr důležitých potenciálů pro jednotlivé funkce a jejich individuální ocenění pro rok 2010**

Důležité potenciály	Silné stránky	Slabé Stránky	Příležitosti	Ohrožení
Silný objem stálých	3			

zákazníků				
Prostorový monopol na papír	4			
Prověření odběratelů a eliminace nesolventních	3			
Poměrně silný konkurenční trh		-3		
Podnikání na ne vlastních prostorách		-2		
Niský zisk		-3		
Zvýšení cen surovin			4	
Využití internetových stránek			2	
Smluvní ceny			3	
Silný konkurenční boj				-4
Nesolventnost důležitých odběratelů				-3
Špatný ekonomický cyklus				-4

**Zdroj:** vlastní zpracování

#### 3.5.4.4 Výpočet linií potenciálu za rok 2010:

**V relativní hodnotě:**

$$12(-4)+1(3)+4(-3)+10(-4)+9(3) = -5$$

$$12(-4)+1(3)+10(-4)+9(3) = -2$$

$$12(-4)+3(3) = -1$$

$$12(-4)+4(-3)+10(-4)+9(3) = -8$$

$$12(-4)+5(-2) = -6$$

$$12(-4)+6(-3)+10(-4)+9(3) = -8$$

$$12(-4)+6(-3)+4(-3)+10(-4)+9(3) = -11$$

$$12(-4)+6(-3)+3(3) = -4$$

$$12(-4)+7(4)+9(3) = 3$$

$$12(-4)+7(4)+10(-4)+9(3) = -1$$

$$12(-4)+9(3) = -1$$

$$12(-4)+10(-4)+9(3) = -5$$

$$12(-4)+11(-3)+3(3) = -4$$

$$12(-4)+11(-3)+6(-3)+10(-4)+9(3) = -11$$

$$12(-4)+11(-3)+6(-3)+4(-3)+10(-4)+9(3) = -14$$

$$8(2)+1(3)+4(-3)+10(-4)+9(3) = 1$$

$$8(2)+1(3)+10(-4)+9(3) = 4$$

$$8(2)+4(-3)+10(-4)+9(3) = -2$$

$$8(2)+6(-3)+3(3) = 2$$

$$8(2)+6(-3)+4(-3)+10(-4)+9(3) = -5$$

$$8(2)+6(-3)+10(-4)+9(3) = -2$$

$$8(2)+11(-3)+3(3) = 2$$

$$8(2)+11(-3)+6(-3)+10(-4)+9(3) = -5$$

$$8(2)+11(-3)+6(-3)+4(-3)+10(-4)+9(3) = -8$$

### **V absolutní hodnotě:**

$$12(4)+1(3)+4(3)+10(4)+9(3) = 17$$

$$12(4)+1(3)+10(4)+9(3) = 14$$

$$12(4)+3(3) = 7$$

$$12(4)+4(3)+10(4)+9(3) = 14$$

$$12(4)+5(2) = 6$$

$$12(4)+6(3)+10(4)+9(3) = 14$$

$$12(4)+6(3)+4(3)+10(4)+9(3) = 17$$

$$12(4)+6(3)+3(3) = 10$$

$$12(4)+7(4)+9(3) = 11$$

$$12(4)+7(4)+10(4)+9(3) = 15$$

$$12(4)+9(3) = 7$$

$$12(4)+10(4)+9(3) = 11$$

$$12(4)+11(3)+3(3) = 10$$

$$12(4)+11(3)+6(3)+10(4)+9(3) = 17$$

$$12(4)+11(3)+6(3)+4(3)+10(4)+9(3) = 20$$

$$8(2)+1(3)+4(3)+10(4)+9(3) = 15$$

$$8(2)+1(3)+10(4)+9(3) = 12$$

$$8(2)+4(3)+10(4)+9(3) = 12$$

$$8(2)+6(3)+3(3) = 8$$

$$8(2)+6(3)+4(3)+10(4)+9(3) = 15$$

$$8(2)+6(3)+10(4)+9(3) = 12$$

$$8(2)+11(3)+3(3) = 8$$

$$8(2)+11(3)+6(3)+10(4)+9(3) = 15$$

$$8(2)+11(3)+6(3)+4(3)+10(4)+9(3) = 18$$

**Kritická rozvojová linie potenciálu:** je nejvyšší relativní hodnota =

$$8(2)+1(3)+10(-4)+9(3) = 4$$

**Kritická obranná linie potenciálu:** je nejnižší relativní hodnota =

$$12(-4)+11(-3)+6(-3)+4(-3)+10(-4)+9(3) = -14$$

**Nejvyšší možná linie potenciálu:** nejvyšší absolutní hodnota =

$$12(4)+11(3)+6(3)+4(3)+10(4)+9(3) = 20$$

### 3.5.4.5 Výběr důležitých potenciálů pro jednotlivé funkce a jejich individuální ocenění pro rok 2010

**Tab. č. 3.13.: Výběr důležitých potenciálů pro jednotlivé funkce a jejich individuální ocenění pro rok 2010**

Důležité potenciály	Silné stránky	Slabé stránky	Příležitosti	Ohrožení
Silný objem stálých zákazníků	3			
Prověření odběratelů a eliminace nesolventních	3			
Niské zadlužení firmy	3			
Poměrně silný konkurenční trh		-4		

Podnikání na ne vlastních prostorách		-2		
Niský zisk		-3		
Zvýšení cen surovin			4	
Smluvní ceny			3	
Využití internetových stránek			2	
Silný konkurenční boj				-4
Nesolventnost důležitých odběratelů				-3
Špatný ekonomický cyklus				-4

**Zdroj:** vlastní zpracování

#### 3.5.4.6 Výpočet linií potenciálu za rok 2011:

##### V relativní hodnotě:

$$12(-4)+1(3)+3(3) = 2$$

$$12(-4)+3(3) = -1$$

$$12(-4)+5(-2) = -6$$

$$12(-4)+6(-3) = -7$$

$$12(-4)+7(4)+8(3)+6(-3) = 0$$

$$12(-4)+7(4)+8(3)+9(2)+6(-3) = 2$$

$$12(-4)+9(2)+1(3)+3(3) = 4$$

$$12(-4)+9(2)+2(3)+3(3) = 4$$

$$12(-4)+9(2)+2(3)+6(-3) = -2$$

##### V absolutní hodnotě:

$$12(4)+1(3)+3(3) = 10$$

$$12(4)+3(3) = 7$$

$$12(4)+5(2) = 6$$

$$12(4)+6(3) = 7$$

$$12(4)+7(4)+8(3)+6(3) = 14$$

$$12(4)+7(4)+8(3)+9(2)+6(3) = 16$$

$$12(4)+9(2)+1(3)+3(3) = 12$$

$$12(4)+9(2)+2(3)+3(3) = 12$$

$$12(4)+9(2)+2(3)+6(3) = 12$$

**Kritická rozvojová linie potenciálu:** je nejvyšší relativní hodnota =

$$12(-4)+9(2)+1(3)+3(3) = 4$$

$$12(-4)+9(2)+2(3)+3(3) = 4$$

**Kritická obranná linie potenciálu:** je nejnižší relativní hodnota =

$$12(-4)+6(-3) = -7$$

**Nejvyšší možná linie potenciálu:** nejvyšší absolutní hodnota =

$$12(4)+7(4)+8(3)+9(2)+6(3) = 16$$



## 4 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V této části se nyní nastíní určité možnosti vylepšení strategie a ekonomické situace ve Sběrných surovinách. Navrhnou se určité kroky, jež by mohla firma využít pro svůj prospěch a vylepšit si tak pozici na daném trhu.

### 4.1 Zhodnocení a návrh doporučení k analýze konkurenčních sil

K tomuto účelu byla využita Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Tato analýza se zaměřuje na rizika vstupu nových sil. V této analýze byly odhaleny určité strukturální a strategické bariéry vstupu. Prvním je to, že období krize (rok 2008-2009), kdy firmy dosahovaly ve většině ztráty, se nejeví jako atraktivní pro vstup nových firem. Ovšem změna situace v roce 2010 může situaci změnit. Rovněž je zapotřebí nemalých počátečních investic, požadavky na velkou kapacitu prostor, zajištění potřebného objemů produkce, vybudování si dobrého jména u obchodních partnerů a získávání kvalitních kontaktů, známých a informací o pohybech cen. Nebezpečí substitučních výrobků je téměř nulové protože se jedná o trh surovin. Vyjednávací síla dodavatelů je vysoká, protože firmy soutěží o to, aby měli co největší zdroj surovin. Je zde citelná cenová válka.

Hlavní podíl zdrojů Sběrných surovin tvoří lidový sběr. Konkurence v odvětví je klíčovou konkurenční silou. Období krize výrazně zatlačilo na všechny firmy v odvětví. Je vytvářen tlak na optimální strukturu nákladů. Firmy se snaží vymyslet cokoliv, aby získaly nějakou konkurenční výhodu. Musí pracovat na své image. Město Přerov v současnosti není přesyceno konkurenčními podniky. Vyjednávací síla zákazníků je rovněž důležitá, protože je jich jen pár. Vytváří se větší boj o stanovení optimální ceny. Na tomto trhu byl citelný vliv ekonomické krize.

Doporučení by bylo adresované k udržení silné pozice na trhu papíru a odradit jiné firmy ke vstupu. Podle mého názoru by nebylo na škodu začít se jevit jako (útočná) zdravě průbojná firma. Na trhu papíru, jiné konkurenční firmy vyvíjí nátlak na zdroje papíru v přerovském regionu, tuto útočnost jim oplatit tlakem na jejich regiony př. Prostějov a Olomouc, a začít odlákávat jejich zdroje k firmě Sběrné suroviny. Návrhem k této činnosti, by bylo využití nového průbojného pracovníka, který má dostatečně získané manažerské a marketingové znalosti. Ovládajícího strategie konkurenčních bojů a majícího dostatečnou praxi. Tím pádem oddělit roli majitele od nového přímého řízení a zachovat mu roli kontrolní

a schvalovací, aby byla zajištěna zpětná kontinuální vazba.“ Zároveň by nová pracovní síla osobně navštívila předem vytipovaný okruh nových potencionálních strategických dodavatelů či odběratelů.

#### **4.2 Zhodnocení a návrh doporučení k ukazatelům rentability**

Podle ukazatelů rentability se společnost nejeví zrovna nejlepším dojmem. V počátečním období roku 2005, hodnoty ukazovatelů nedosáhly vyšších hodnot než 4 %. Tudíž byly nízké hodnoty rentability celkových aktiv, tržeb a vlastního i celkového kapitálu. Vylepšení nastalo v následujícím období roku 2006, kdy dosahovala výnosnost aktiv a celkového kapitálu 18,5 %. To bylo způsobeno snížením hodnoty aktiv ve společnosti a absencí bankovních úvěrů. Rentabilita tržeb také v tomto roce vstoupila na 6,1 %. Hodnota dalšího ukazatele vlastního kapitálu rovněž stoupla. V následujícím roce 2007 hodnoty ukazatelů klesly (ROA a ROI dosahovaly úroveň zhruba 10,7 %, ROS klesl na 3,8 % a u ROE dosahovala 9,5 %). Výrazná změna ukazatelů přišla v roce 2008, výrazný propad na záporné hodnoty (ROA = -4,6; ROI = -4,6; ROS = -1,6 a ROE = -5,21). Prohloubení krize v roce 2009, tuto situaci ještě vyhrotily. Firma dosahovala vysokých ztrát (ROA = -19,6; ROI = -19,6; ROS = -17,2 a ROE = -21,21). Naštěstí v posledním roce se dostavily příznivé podmínky a firma ukazatele posunula do kladných hodnot. (ROA = 16,6; ROI = 16,6; ROS = 7,1 a ROE = 17,5).

Hlavním návrhem doporučení v tomto bodě bych směřoval k vyšší pozornosti, týkající se investic do stálých aktiv. Navrhoval bych účelně zvýšit vklad do modernizace a nákupu nových technologií a přístrojů (např. navýšit stav kontejnerů, lisů na papír), Případně otevřít novou sběrnou v jiné lokalitě a tak využít možnost obsadit nové trhy. Firma by měla dále pokud možno financovat tyto investice pomocí vlastních zdrojů a udržet si tak svoji finanční nezávislost. Případné ukvapené vysoké investice by firmu, v případě udeření opětovné ekonomické krize, narušily její finanční stabilitu a rovnováhu.

#### **4.3 Zhodnocení a návrh doporučení k ukazatelům aktivity**

V průběhu sledovaného období došlo k velkým vývojovým změnám. Nejprve blíže k ukazateli vázanosti celkových aktiv. U tohoto ukazatele platí pravidlo, že čím menší hodnota tím lepe, protože tím více roste podnik bez navyšování finančních zdrojů. Vývoj tohoto ukazatele (0,32;0,33;0,35;0,88 a 0,43) za jednotlivá období let 2005 – 2010 mělo poměrně stabilní charakter. Výjimkou byl pouze rok „krize“ 2009, kdy se hodnota výrazně

vychylovala od průměru 0,3 až 0,4. Obrat celkových aktiv společnosti se rovněž pohyboval poměrně stabilně (3,08;3,01;2,84;2,8;1,14 a 2,34). Opětovně se hodnota vychylovala výrazně v roce 2009. Jinak byla poměrně stabilní mezi hranicí 2,3 až 3,1. Obrat stálých aktiv se vyvíjel kolísavě (13,81;27,51;8,83;14,5;37,31 a 18,5) Byl ovlivněn investicemi do stálých aktiv společnosti v jednotlivých obdobích. Obrat zásob také měl kolísavý vývoj (34,98;5,07;5,1;7,64;11;88;16). V dalším z ukazatelů aktivity době obratu pohledávek bylo zjištěno zajímavých závěrů. Počet dní nutného k obratu pohledávek (85;56;63;34;54 a 74) bylo ve sledovaných obdobích vyšší než počet dní nutných k obratu krátkodobých závazků (32;17;23;17;24 a 9). Obzvláště v posledním roce byl rozdíl mezi těmito ukazateli dokonce až 65 dní. Firma totiž zastává politiku platit hned pro lepší jméno a image společnosti a na peníze odběratelů si trpělivě dlouhodobě počkat. Hlavní odběratel Mitso-Minnerals (přerovské slévárny) má splatnost závazků dokonce delší než dohodnutou dobu splatnosti 90 dní, což narušuje stabilitu a dostatečnou zásobu dostupných peněžních prostředků.

Doporučení by bylo vyvinout tlak na některé odběratele na rychlejší úhradu pohledávek, i přes jejich nevoli. A naopak u některých dodavatelů domluvit delší splatní lhůtu jejich pohledávek vůči firmě Sběrné suroviny.

#### **4.4 Zhodnocení a návrh doporučení k ukazatelům likvidity**

Z ukazatelů likvidity je zřejmé, že je celková likvidita zjištěna. Splňuje ukazatel běžné likvidity (3,4;7,1;4,2;6,6;12,4 a 17,1), který by neměl být nižší než hodnota 1,5. Tak i ukazatel druhého stupně okamžité likvidity (3,3;5,6;3,1;5,5;11,3 a 15,7), který by neměl klesnout pod 1. Ukazatel třetího stupně okamžité likvidity (0,6;2,1;0,3;3,45;8,99 a 9,99) je rovněž splněn, protože jeho hodnoty neklesly pod 0,2. Problémy měla společnost jen v roce 2007, kdy byla nejbližší kritické hranici likvidity.

Společnost má zajištěnou likviditu proto není zapotřebí návrhy doporučení.

#### **4.5 Zhodnocení a návrh doporučení k ukazatelům zadluženosti**

Společnost Sběrné suroviny má většinový podíl vlastních zdrojů (73;86;82;87;92 a 94 %) jejich podíl pozvolna stoupal, až dosáhl hranice 94 %. Firma nemá žádné bankovní úvěry. Cizí zdroje jsou tvořeny výhradně krátkodobými závazky. Společnost by mohla využít některého ze zajímavých bankovních úvěrů, aby mohla více růst a obsadit nové trhy. Ovšem

cizí kapitál oslabuje částečně finanční nezávislost podniku. Záleží tedy na majiteli podniku, jestli je výhodnější příliv cizího kapitálu a růst společnosti a rizik, z případných ztrát, či špatných investic, nebo je pro něj výhodnější finanční nezávislost.

#### 4.6 Zhodnocení a návrh doporučení k metodě „totální diagnózy“ GM-TREND

Hlavní cílem v této práci bylo analyzovat a změřit potenciál firmy Sběrné suroviny. K tomuto účelu bylo využito **metody** „totální diagnózy“ **GM-TREND**. V této metodě se nejprve analyzovaly funkce **hlavní, základní a odvozených**. V této metodě byla vnořena pro jednotlivé roky **SWOT analýza** v které bylo provedeno ohodnocení a dokumentace k bodování jednotlivých stránek společnosti za období roků 2009, 2010 a predikce roku 2011. Dalším krokem, jenž byl realizován je **odhalení dynamiky potenciálu**, tudíž výpočet absolutní (součet absolutních hodnot) a relativní (prostý součet kladných a záporných hodnot) hodnoty potenciálů podniku pro tyto období. Byla změřena globální váha silového pole **VSP**. V prvním roce měla hodnotu 7 bodů, v roce 2010 měla hodnotu 57 bodů a v roce 2011 byla predikce potenciálu 68 bodů, tedy má vzrůstající tendenci. V dalším kroku byla změřena relativní orientace silového pole **GVSP** (jedná se o součet všech potenciálů i záporných ovšem kladnou hodnotou záporných potenciálů), kdy nám vyšly hodnoty pro rok 2009 – 277 bodů.

V dalším období roku 2010 nám hodnota vzrostla na 329 bodů. V posledním roce 2011 relativní hodnota orientace silového pole klesla 276 bodů. V posledním kroku se měřil poměr mezi globální váhou silového pole na relativním součtu všech absolutních hodnot **ROSP1**. V prvním roce byl tento podíl 2,5 %, znamená to velmi nízký podíl. V dalším roce 2010 tato hodnota stoupla na 17,3 %. Byl změřen stabilizovaný potenciál **SP1** o hodnotě 52 (rozdíl mezi  $GVSP_{2009}$  a  $GVSP_{2010}$ ). V druhém měření v roce 2011 byla hodnota **ROSP2** vypočtena 24 %. Tedy nejvyšší číslo za všechny tři období. Tudíž kolika procenty se podílí globální váhou silového pole na relativním součtu absolutních hodnot. Stabilizovaný potenciál **SP2** byl změřen – 53 (rozdíl mezi  $GVSP_{2010}$  a  $GVSP_{2011}$ ), tedy stabilizovaný potenciál poklesl a podmínka zajištění dynamiky transformace firmy tedy nebyla zajištěna.

Dále bylo v této metodě provést **selekcí** tedy výběr **tří nejdůležitějších faktorů** jak **vnitřní** části SWOT analýzy silných a slabých stránek, tak i v jeho **vnější** části **SWOT analýzy** tedy příležitostí a ohrožení. Po té co jsou vybrány 12 nejdůležitějších faktorů, byla provedena pro každý rok samostatně **incidenční matice**, z nichž byly zjištěny vzájemné

vazby faktorů na sebe. Z nich byl sestaven **síťový graf**, který nám znázorňuje cesty od počátečního potenciálu ke koncovému potenciálu přes uzlové potenciály. Posledním krokem je **výpočet linií potenciálů v relativní a absolutní hodnotě** a počítání **kritických rozvojových linií potenciálu** (v prvním sledovaném roce byla vypočítaná hodnota 5 bodů u dvou rozdílných cest, ve druhém sledovaném roce klesla tato hodnota na 4 body a posledním roce 2011 byly změřeny opět dvě cesty a ohodnoceny 4 body), **kritických obranných linií** (vždy jen jedna cesta a to v prvním roce byla změřena tato linie o hodnotě – 12 bodů, v roce 2010 tato hodnota klesla na -14 bodů a v posledním období klesla na – 7 bodů) a stanovení **nejvyšší možné linie potenciálu**. V prvním roce 2009 byly změřeny dvě nejvyšší cesty o hodnotách 18 bodů, ve druhém sledovaném období 2010, vzrostla tato hodnota na 20 bodů a v roce posledním 2011 byla nalezena jen jedna cesta o hodnotě 16 bodů.

Návrh doporučení by směřoval hlavně ke kritickému bodu, který byl počátečný bod všech cest uzlů ze síťových analýz a incidenčních matic. Jedná se o ohrožení špatným ekonomickým cyklem, jenž by mohl opětovně vyústit do další ekonomické krize. Podnikatel by měl krizi chápat ne jen jako ohrožení, ale i možnou příležitost. Měl by hledat některé z operačních fondů evropské dotací. Usilovat o získání dotací od společnosti ECOCOM. Podnikatel by se měl pokusit o inovativní řešení, jak produkce, tak servisu služeb. U společnosti Sběrné suroviny by měly zvýšit počet kontejnerů, aby byly operativnější. Jistou možností by byl i nákup dalšího automobilu značky IVECO, aby nebyla ochromena činnost v případě poruchy pouze jednoho disponovaného automobilu. Ovšem majitel vyjádřil jistou nejistotu, zda by byl schopen zajistit zakázky pro oba nákladní automobily a investici do nového nákladního automobilu považuje za nákladnou a momentálně ji nepovažuje za nutnou. Dále bych navrhoval usilovně pracovat na fungujících vztazích s obchodními partnery a vyhledání nových výhodných perspektivních. Zachovat si dobré jméno společnosti i za cenu okamžitých placených závazků. Sice tato varianta narušuje a vytváří tlak na dostatek peněžních prostředků, ale vytváří velmi kladný IMAGE pro společnost. Podnikatel musí také nadále intenzivně být informován o změnách na trhu surovin, cen na burzách, aby mohl úspěšně provést predikci cenového vývoje surovinových komodit. Vyhledávat co nejvíce lukrativních příležitostí, kterých naskytá přerovský region a jeho okolí. Zavést do firemní strategie určitá protikrizová opatření, aby byla firma adekvátně připravená, kdyby opětovně musela čelit špatnému ekonomickému cyklu. Klíčovým úkolem pro management by se měla stát identifikace nejakutnějších rizik. Snažit se tyto rizika co nejlépe rozpoznat, co je jejich hlavní příčinou, jestli jsou pro podnik zanedbatelná, která z nich lze transformovat mimo

firmy a jak lze jejich důsledky zmírnit. Firma by měla být schopná k těmto rizikům přiřadit správné zdroje jak lidské, finanční, materiální popřípadě nějaké jiné. Další povinností vedení firmy by bylo použít adekvátní investiční při jejich plánování. Podnikateli bych doporučil při řízení nákladů, aby spíše upřednostňoval strategické řízení nákladů, před pouhým jednorázovým a někdy i dosti necitlivým snižováním nákladů, aby firmu neochromilo. Dále bych vedení Sběrných surovin doporučil, aby blíže přezkoumalo podíl sběren Kojetínské a Šefánikové, protože je mezi nimi nepoměrný rozdíl na produkci obrátů ve firmě. Zatímco centrální sběrna na Kojetínské na objemu prodeje tvořila až 94 % podíl, na sběrně Šefánikové byl podíl na prodejích pouhých 6 %. Dalším doporučením, bych zaměřil na renovaci kancelářských prostor firmy. Jelikož firma sídlí v UNIMO buňkách starých přes 20 let. Byla by možná potřebná větší investice na jejich modernizaci, zároveň však firma sídlí na pronajatých pozemcích, proto je otázkou zda by se investice do modernizace vyplatila, kdyby firma musela opustit pozemky, na kterých sídlí. Dalším doporučením pro vedení společnosti Sběrné suroviny bych zaměřil na rozvíjení ofenzivního řízení firmy. V dnešní době totiž přežije jen ta firma, která se dokáže rychle přizpůsobit nové ekonomické situaci. V tomto bodě bych doporučoval, zavést prezentaci firmy na internetových stránkách. Doporučoval bych tyto internetové stránky zpracovat profesionálem a zaregistrování vhodných internetových domén na nejvyužívanějších internetových vyhledávacích, ovšem v rozsahu potřeb a efektu, dosažených většími finančními investicemi do internetové reklamy, nebylo dosaženo úplné shody, z důvodů určité neznalosti majitele s efektem reklamního využití internetu. Dalším prvkem doporučení by bylo výrazně a necitlivě nabízet nižší částku, než má konkurence, aby se minimalizoval pokles zakázek i za cenu toho, že by firma měla menší marži, ale udržel si klíčové zákazníky. Posledním doporučením by bylo udržet si nejlepší pracovníky, nahradit některé novou lepší pracovní silou a kvalifikací a usilovně pracovat na firemní kultuře a dobrých vztazích mezi zaměstnanci této firmy.

## 5 ZÁVĚR

Tato práce je zaměřena na problematiku diagnostikovat podnikový potenciál firma Sběrné suroviny – Pavel Tomeček. Nejprve byla použita Poterova analýza konkurenčních sil. V nichž byly jednotlivé síly analyzovány. Byly v ní použity interní zdroje firmy a hlavním zdrojem informací byly údaje firmy za rok 2010. Poté byl proveden rozbor ekonomické situace podniku, jenž je založen na analyzování účetních výkazů společnosti (konkrétně rozvahy a výkazu zisku a ztráty) za období 2005 až 2010. Byly v ní zkoumány některé poměrové ukazatele. Hodnoceny jejich stavy a změny pohybů.

Hlavním cílem této práce bylo diagnostikovat, analyzovat, změřit a zhodnotit podnikový potenciál. Pro tyto účely bylo využito metody „totální diagnózy“ podnikatelského potenciálu pod označením GM-TREND. V této metodě byly nejprve vyhledány funkce hlavní, základní a odvozené. Byla sestavena organizační struktura činností ve firmě. V další části byla využita a ohodnocená SWOT analýza. Při hodnocení určitých faktorů se použila dokumentace pro ohodnocení bodů, které byly přiděleny daným faktorům za období 2009 až 2011. Přičemž pro rok 2011 byla využita predikce. Potenciál se pak získal pomocí výpočtu absolutních a relativních hodnot přiděleným záporným (slabé stránky a ohrožení) a kladným (silné stránky a příležitosti) faktorům. Dále byla provedena selekce 12 nejdůležitějších faktorů. Pomocí incidenční matice byly odhaleny kauzální vazby faktorů v systému podniku. Po odhalení těchto kauzálních vazeb byla sestavena síťová analýza a zní vyhledání počátečních, uzlových a koncových cest uzlů v síti. Na závěr této části byla vyhledána útočná a obranná linie potenciálu.

Sběrné suroviny – Pavel Tomeček má již za sebou 11 let činnosti na trhu výkupu, úpravy a prodeje surovin. Majitel měl navíc za sebou, před začátkem podnikání, dvacetiletou praxi jako vedoucí ve firmě, provádějící stejnou činnost. Začátky podnikání sice nebyly jednoduché z důvodů vysokých počátečních investicím do startu podnikání. Firma navíc musela obstát ekonomickou krizí z období 2008 až 2009, kdy dokonce dosahovala ztráty. V průběhu analyzování se však ukázaly i některé nedostatky, kterým by měla společnost věnovat hlubší pozornost a chtít je odstranit či zmírnit. Ve společnosti je však dostatek silných stránek, na kterých je potřeba pracovat a rozvíjet. Musí se snažit využívat všech možných příležitostí, aby na trhu měla co největší počet konkurenčních výhod a lepší postavení.

Firma se snaží v očích svých obchodních partnerů mít co nejlepší image a goodwill. Její velkou výhodou pro dodavatele je okamžitá platba, což ovšem vytváří tlak na to mít dostatek peněžních prostředků na jejich krytí. Podnikatel má kvalitní síť známých obchodních partnerů a dalších potřebných kontaktů, což umožňuje a prohlubuje postavení podniku na trhu. Firma má velkou finanční stabilitu a velice nízké zastoupení cizího kapitálu. Podceňuje se v něm však mírně vliv internetu na příliv nových zdrojů dodavatelů. V dnešní době nemít, již funkční internetové stránky je pro firmu velká slabina a ohrožení úpadku.

Výsledky ukazatelů z roku 2010 vytváří obraz možné budoucí perspektivy a blýskání se na lepší časy. Ovšem opětovný návrat krize by mohl podnik zatlačit k bodu přežití. Proto ohrožení ekonomickou krizí bude bráno jako hlavní hrozba pro tuto firmu i celý tento trh surovin.



## Seznam použité literatury

### a) Literární zdroje:

BENEŠ, P.; VALÁŠEK, M. *Metody tvůrčí práce*. 2. vyd. Praha: BEN, 2008. 150 s. ISBN 978-80-7300-192-6.

DRUCKER, F. P. *Řízení v době velkých změn*. 1. vyd. New York: Dutton Signet 1995. 275 s. ISBN 80-85943-78-6.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing, Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-2690-8.

KAŠÍK, J.; MICHALKO, M. a kol. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Ostrava: Tandem, 1998. 343 s. ISBN 80-902167-4-9.

KIYOSAKI, T. R.; LECHTER S. L. *Proroctví*. 1. vyd. Praha: Pragma, 2006. 400 s. ISBN 80-7205-237-3.

LEDNICKÝ, V. *Strategický marketing*. 1. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2000. 179 s. ISBN 80-7048-019-x.

LUDVÍK, L. *Rozvoj mikroregionálního podnikového prostředí. Podpora malého a středního podnikání*. 1. vyd. Jilešovice: Máj, 2000. 124 s. ISBN 80-86458-03-2.

MIKOLÁŠ, Z.; FOLVARČNÁ, A. *Malá a střední firma*. 1. vyd. Jilešovice, MAJ, 2000. 64 s. ISBN 80-86458-02-4.

MIKOLÁŠ, M.; mezinárodní kolektiv autorů. *Konkurenceschopnost v podmínkách globalizace*. 1. vyd. Ostrava: Ethics, 2005. 297 s. ISBN 80-902713-5-9.

MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

MUGLER, J. *Podnikové hospodářství malých a středních podniků I.* 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství Západočeské university, 1997. 204 s. ISBN 80-7082-340-2.

NĚMEC, V. *Řízení a ekonomika firmy.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 320 s. ISBN 80-7169-613-7.

PETERS, T. J.; WATERMAN, R. H. *Hledání dokonalosti – poučení z nejlépe vedených amerických společností.* 1. vyd. Praha: Pragma, 1992. 336 s. ISBN 80-7205-817-7.

PLAMÍNEK, J. *Řešení problémů a rozhodování.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 144 s. ISBN 978-80-247-2437-9.

PITRA, Z. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy. Strategický obrat v podnikatelském chování.* 1. vyd. Praha: Ekopress, 2001. 305 s. ISBN 80-86119-64-5.

SMEJKAL, V.; RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.* 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.

STAŇKOVÁ, A. *Podnikáme úspěšně s malou firmou.* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9

SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika.* 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4

SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika.* 4 přepr.vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4.

VEBER, J.; SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

**b) Internetové zdroje:**

*MUROVÁ, J. Význam malého a středního podnikání. [online]. 2009, 2010 [cit. 2011-03-14]. Dostupný z WWW: <<http://janamurova.blog.cz/0705/vyznam-msp>>*

*ROCKEFELLER, John D. . Www.notablebiographies.com [online]. 2009 [cit. 2011-03-12]. Notablebiographies. Dostupné z WWW: <<http://www.notablebiographies.com/Pu-Ro/Rockefeller-John-D.html>>.*

*Www.justice.cz [online]. 2010 [cit. 2011-03-14]. Justice. Dostupné z WWW: <[www.justice.cz/or](http://www.justice.cz/or)>.*

**c) ostatní zdroje:**

Obchodní zákoník č. 513/1991 Sb., §2, odsk.1, v znění pozdějších předpisů.

Obchodní zákoník č. 513/1991 Sb., §2, část 2, v znění pozdějších předpisů.

Živnostenský zákon č.455/1991 Sb., §9, v znění pozdějších předpisů.





## Seznam zkratk a symbolů

**aj.** – a jiné

**apod.** – a podobně

**cca.** – zhruba přibližně v této výši

**EAT** – hospodářský výsledek z běžné činnosti po zdanění

**EBIT** – hospodářský výsledek z běžné činnosti před zdaněním a nákladovými úroky

**EBT** - hospodářský výsledek z běžné činnosti před zdaněním

**EU** – Evropská Unie

**HV** – hospodářský výsledek

**kupř.** – ku příkladu

**krát.** – krátkodobí

**mil.** – miliónů

**MŽP** – ministerstva životního prostředí

**např.** – například

**obr.** - obrázek

**odst.** - odstavec

**OKEČ** – odvětvová klasifikace ekonomických činností

**NI** - čistý zisk neboli

**příp.** – případně

**resp.** – respektive

**Sb.** – sbírky

**příp.** - případně

**tab.** – tabulka

**tis.** - tisíců

**tzn.** – to znamená

## **Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́домі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. 04. 2011

Adresa trvalého pobytu studenta:

Hranická 25, Přerov – Předmostí 751 24

.....

jméno a příjmení studenta

## **Seznam příloh**

**Příloha č. 1** - Udělení vah funkcím a bodové ohodnocení potenciálu pro rok 2009

**Příloha č. 2** – Incidenční matice pro rok 2009

**Příloha č. 3** – Síťový graf pro rok 2009

**Příloha č. 4** - Udělení vah funkcím a bodové ohodnocení potenciálu pro rok 2010

**Příloha č. 5** - Incidenční matice pro rok 2010

**Příloha č. 6** – Síťový graf pro rok 2010

**Příloha č. 7** - Udělení vah funkcím a bodové ohodnocení potenciálu pro rok 2011

**Příloha č. 8** - Incidenční matice pro rok 2011

**Příloha č. 9** – Síťový graf pro rok 2011

**Příloha č. 10** – Organizační struktura pro rok 2009

**Příloha č. 11** – Organizační struktura pro rok 2010

**Příloha č. 12** – Organizační struktura pro rok 2011

**Příloha č. 13** – Živnostenský list podnikatele Pavla Tomečka – Sběrné suroviny